



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Maestría en Administración de Negocios

**Las Buenas Prácticas
en la Gestión de Recursos Humanos
en las Organizaciones de Mar del Plata**

Autor: María Pía Hernando
Contadora Pública Nacional
Director: Luis Pérez Van Morlegan

Mar del Plata, Noviembre de 2007

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1. Tema	1
1.2. Importancia del tema	1
1.2.1. Las ventajas competitivas en las organizaciones	1
1.2.2. Tipos de organizaciones	3
1.2.3. Relación de la gestión de RRHH con el tipo de organización	7
1.3. Aporte	11
1.4. Objetivo	13
1.5. Metodología y alcances	15
2. ANALISIS DEL CONTENIDO	17
2.1. Introducción	17
2.2. La función de los recursos humanos en las organizaciones	17
2.2.1. Importancia	17
2.3. Evolución en el tiempo de la Gestión de recursos humanos	19
2.4. Rol del responsable del área de RRHH	22
2.4.1. Su evolución	22
2.4.2. Competencias	23
2.4.2.1. Exigencias. Necesidad de adaptación	29
2.4.2.1.1. Exigencias del entorno	30
2.4.2.1.2. Exigencias organizativas	33
2.4.2.1.3. Exigencias individuales	39
2.4.3. Conclusión	43
2.5. La organización del área de Recursos Humanos	44
2.5.1. Posición jerárquica dentro de la estructura de la organización	45
2.5.2. Gerencia de RRHH como consultoría interna	47
2.5.3. Counseling	47

2.5.4.	El departamento de RRHH y los directivos: una importante asociación	48
2.6.	Planeamiento estratégico de Recursos Humanos	48
2.6.1.	Planeación estratégica y operacional	49
2.6.2.	Diferencias entre planeación estratégica y operacional de RRHH	49
2.6.3.	La era de la planeación de los recursos humanos	50
2.6.4.	Objetivos de la planeación estratégica de Recursos Humanos	51
2.6.5.	Proceso de planeación de los recursos humanos	51
2.6.6.	Factores que afectan a los planes	52
2.6.7.	Esquema del Plan Estratégico de RRHH y sus componentes	53
2.6.7.1.	Factores vitales que influyen directamente en la gestión de RRHH	57
2.6.8.	Problemas en la planeación estratégica	60
2.6.9.	Integración vertical y horizontal	61
2.6.10.	La planeación estratégica de los recursos humanos	62
2.6.11.	La planeación estratégica y la estructura organizacional	63
2.7.	Políticas, Cultura y Filosofía de Recursos Humanos	64
2.7.1.	Políticas de RR HH	64
2.8.	Sistema de Gestión de Recursos Humanos y los subsistemas	66
2.8.1.	Subsistemas y Objetivos	67
2.8.2.	Análisis de los subsistemas: influencia en la gestión del responsable de RRHH.	68
2.8.2.1.	Relaciones Laborales (RRL)	68
2.8.2.1.1.	Acciones	68
2.8.2.1.2.	Herramientas	68
2.8.2.1.3.	Indicadores	69
2.8.2.1.4.	Sindicatos	69
2.8.2.1.5.	La importancia del entorno legal	71
2.8.2.2.	Calidad de Vida Laboral (CVL)	71
2.8.2.2.1.	Herramientas	73
2.8.2.2.2.	Indicadores	73

2.8.2.3.	Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)	74
2.8.2.3.1.	Herramientas	75
2.8.2.3.2.	Indicadores	95
2.8.2.4.	Administración de Recursos Humanos (ARH)	96
2.8.2.4.1.	Herramientas	96
2.8.2.4.2.	Indicadores	105
2.9.	Medición de la Gestión de Recursos Humanos	105
2.9.1.	Efectos de la medición en la gestión	106
2.9.2.	Beneficios que otorga un sistema de medición	108
2.9.3.	Cuadro de Mando Integral (CMI)	108
2.9.3.1.	Objetivos	109
2.9.3.2.	¿De qué manera se logran esos objetivos?	109
2.9.3.3.	¿Qué aspectos son claves para lograr la eficiencia de un CMI?	110
2.9.3.4.	¿Qué indicadores de rendimiento captan el proceso general de implementación de estrategia?	110
2.9.3.5.	Integración de RRHH en la medición del rendimiento empresarial	112
2.9.3.6.	Utilidades que brinda el Cuadro de Mando de RRHH	112
2.9.3.7.	¿Porqué es importante confeccionar un cuadro de mando de RRHH?	113
2.9.4.	La arquitectura de RRHH	114
2.9.4.1.	Análisis de los elementos de la arquitectura de RRHH	114
2.9.5.	¿Cómo analizar el costo-beneficio de la gestión de RRHH?	116
2.9.5.1.	Proceso para determinar la rentabilidad de la inversión de RRHH	117
2.9.5.2.	Evolución de la necesidad de los Sistemas de Información en las organizaciones	118
2.9.5.3.	Conclusión	119
2.10.	Conclusiones del análisis del contenido	119
3.	INVESTIGACION DE CAMPO	125
3.1.	Características de la muestra	126
3.2.	Composición de la muestra	126
3.3.	Análisis bivariado de la muestra	128

3.4.	Administración de RRHH	133
3.5.	Desarrollo de RRHH	135
3.6.	Calidad de Vida laboral	138
3.7.	Relaciones Laborales	139
3.8.	Planeamiento estratégico de RRHH	140
3.9.	Medición de la gestión de RRHH	143
3.10.	Sistemas de información de RRHH	144
3.11.	Conclusiones del análisis de la Investigación de Campo	145
4.	PALABRAS FINALES	153
5.	ANEXO 1: MODELO DE LA ENCUESTA	156
6.	ANEXO 2: OFERTAS DE CAPACITACION PROFESIONAL SOBRE RRHH	162
7.	BIBLIOGRAFIA	176

1. INTRODUCCION

1.1. Tema

Las Buenas Prácticas en la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata.

1.2. Importancia del tema

1.2.1. Las ventajas competitivas en las organizaciones

A través de mi experiencia profesional vinculada a distintas organizaciones de la ciudad de Mar del Plata y la zona y, luego de haber cursado la maestría; fui descubriendo la importancia que tienen los recursos humanos dentro de la gestión de toda organización; lo que generó en mí un mayor interés en conocer los aspectos relacionados con una eficiente gestión de RRHH y su relación directa con el éxito de las organizaciones.

Gómez - Mejía y otros,¹ comienza el prefacio:

¿Cómo consiguen tener éxito las empresas en el entorno competitivo de hoy en día? El factor que puede hacer destacar a una organización es el del personal. La calidad de los empleados de la organización, su entusiasmo y satisfacción en el trabajo, su experiencia, y su sensación de recibir un trato justo afectan a la productividad de la empresa, al servicio al consumidor, a su reputación y a su supervivencia. En definitiva, son las personas las que marcan la diferencia.

¹ Gómez - Mejía, Luis R.; Balkin, David R. y Cardy, Robert L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. Prentice Hall. Madrid. España 2001

Guvenc Alpander ², define al personal como el recurso crítico:

“El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o fracaso de una organización”

“La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva”.

Estas afirmaciones, me sirven como base para demostrar la importancia que tiene una eficiente gestión de los recursos humanos para el logro de los objetivos organizacionales; generar ventajas competitivas y por ende, el éxito de la organización.

Las organizaciones requieren de infinidad y variedad de recursos (materiales, financieros, tecnológicos, humanos, etc.) para el desarrollo de sus actividades en pos del logro de su misión y de sus objetivos. Pero, ¿cuál es la razón de que, existiendo distintas organizaciones que desarrollan la misma actividad y poseen los mismos recursos materiales, tecnológicos o financieros; sólo alguna de ellas se destaca, ya sea por un eficiente servicio al cliente, por la calidad de los productos, entre otros aspectos; que en definitiva hacen que sea más exitosa que las demás?.

La razón es que sólo las organizaciones que logran su supervivencia dentro del entorno que les toca competir y obtienen el fin último que es la satisfacción del cliente; son aquellas que pueden crear ventajas competitivas sostenibles y especialmente aquella ventaja que es difícilmente “copiable” por sus competidores, que es contar con un talento humano que posea las competencias requeridas para enfocarse al logro de los objetivos planteados por las distintas áreas claves de la organización.

Una organización que quiere ser competitiva, no puede desconocer ni negar la importancia de la eficiencia de las personas que actúan en la organización para lograr el éxito. Y todos los directivos de las distintas áreas tienen que comprender las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos; ninguno puede desconocer que es lo que

² Alpander, Guvenc G. *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Editorial Norma S.A. Colombia.1985.

motiva a sus empleados, que expectativas tienen de su trabajo, que requerimientos de capacitación y competencias tienen que cubrir, entre otras cuestiones.

1.2.2. Tipos de organizaciones

Creo que es importante clasificar a las organizaciones de acuerdo a su tamaño ya que es un factor fundamental para determinar la manera de gestionar eficientemente los recursos humanos.

Tradicionalmente, el criterio que se tomaba como parámetro era el número de empleados, o el volumen de ventas, o el valor agregado; pero éstos son aspectos individuales que en muchos casos no reflejan la realidad del tamaño organizacional.

Por lo tanto, para determinar su tamaño, es necesario analizar la configuración de una serie de factores, algunos son los que tradicionalmente se tomaban en cuenta, pero, los cambios provocados por el contexto, determinan otros factores a tener en cuenta como: la participación en el mercado y la estructura de la industria.

Según Drucker,³ “La única expresión válida de esta configuración que es el tamaño es la administración y su estructura”.

“Hay un solo criterio que, con discreta confiabilidad, indica si una empresa es pequeña, mediana o grande. En una empresa auténticamente pequeña, el hombre que ejerce la dirección sabe quienes son los pocos miembros de la organización a quienes corresponde la responsabilidad de los principales resultados, y para saberlo no necesita consultar los registros o hablar con cualquiera de sus colaboradores”

“En una empresa mediana - la categoría empresarial siguiente, y en ciertos aspectos la más importante - el director general ya no puede por sí mismo identificar y conocer

³ Drucker, Peter F. *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. 6ª Edición. El Ateneo. 1995.

realmente a todos los hombres verdaderamente importantes de la organización. En este sentido se necesita reunir un grupo de tres o cuatro hombres”.

“Cualquier empresa en la cual un pequeño grupo de hombres de la dirección ya no puede decir, sin previa consulta con otros, o sin consultar diagramas o registros, quienes son los individuos fundamentales, donde están, de donde provienen, que hacen y adonde irán probablemente, es una gran empresa”.

“Esta prueba no es infalible ni exacta. Pero concentra la atención en la única característica auténtica del tamaño: *la estructura administrativa que el mismo requiere*”.

Las Pymes (pequeñas y medianas empresas) constituyen el grupo predominante de organizaciones que contribuyen en la creación de empleo, generan riqueza y logran satisfacer las necesidades en mercados que para las grandes empresas suelen ser poco atractivos.

Dentro de ellas, quiero destacar una clase de organizaciones muy particular y que predomina en todo el mundo; **las empresas familiares**.

Estas constituyen la mayoría de las organizaciones en nuestro país y especialmente en la ciudad de Mar del Plata, por lo tanto, detallaré los aspectos claves que las caracterizan.

Según Gersick Kelin y otros ⁴, estas empresas surgen de la iniciativa de una familia que invierte su capital y al expandirse incluyen más familiares; de esta manera, están relacionadas con una familia y ese nexo es lo que las hace especiales.

Para casi todas las personas lo más importante en la vida es la familia y su trabajo y estas organizaciones combinan esas dos cosas.

Las empresas familiares con sus peculiaridades, presentan aspectos positivos y negativos.

⁴ Gersick, Kelin E., Davis, John A., Mc Collom Hampton, Marion y Lansberg, Ivan. *Empresas Familiares. Generación a generación*. Mc Graw Hill. México. 1997

Entre los aspectos positivos, que mejoran la eficiencia en la administración enumero los siguientes:

- Adquieren gran fortaleza ya que comparten una historia, una identidad, valores y un lenguaje de familia que ayuda a la cohesión de sus miembros.
- La comunicación es más fluida y se aprovecha la comunicación no verbal, los miembros logran entenderse, en muchas ocasiones, “sin hablarse”, sólo con gestos o miradas.
- Se logra un compromiso personal que puede llegar hasta el sacrificio en pos el “bien de la familia”

Y entre los aspectos que perjudican una administración eficiente, menciono los siguientes:

- La intimidad de sus miembros puede producir un comportamiento ejecutivo que carece de profesionalismo.
- Se hace difícil ejercer la autoridad entre parientes e imponer normas o controles.
- Suelen confundirse los papeles que se desempeñan en la familia con los que cada uno ocupa en la empresa.
- Las presiones del trabajo, los problemas de la empresa, a veces, logran tensiones en las relaciones familiares. Es difícil separar las cuestiones empresariales de las de la familia.

Todas estas cuestiones demuestran que las empresas familiares son muy complejas pero a su vez fundamentales para la salud de nuestra economía y para el logro de una vida satisfactoria para muchas personas.

Estas empresas requieren un tipo de administración particular, que los profesionales de la administración no siempre están capacitados para afrontarlo.

Muchas de estas empresas consiguen el éxito cuando la dirección logra compatibilizar los intereses de las personas con los de la organización; incorporando profesionalismo y exigiendo que cada uno cumpla con su responsabilidad.

Con respecto a la Gestión de los Recursos Humanos; sus empleados son conscientes de cómo el control familiar influye en las relaciones laborales, en la cultura organizacional y en su carrera dentro de la empresa.

En la etapa de expansión y formalización, las empresas transitan por la necesidad de pasar de una estructura centrada en el fundador a una estructura más formal, con funciones bien diferenciadas, requiriendo mayor delegación de tareas y descentralización en la toma de decisiones. Se necesita contratar profesionales que desempeñen puestos gerenciales y especializados que en general no pueden ser cubiertos por familiares.

Las organizaciones, no sólo comprenden a las empresas sino también a las **organizaciones sin fines de lucro**; hospitales, las iglesias, ONGs, organizaciones estatales; que cumplen funciones fundamentales dentro de la sociedad y requieren de una administración eficiente como cualquier empresa y por ende, de una gestión de recursos humanos adecuada a ese tipo de organización.

Según Peter Drucker ⁵, las organizaciones sin fines de lucro hacen algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas; no proveen de bienes o servicios, sino que son

⁵ Drucker, Peter F. *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. El Ateneo. España. 1996.

agentes de cambio humano, su producto es un paciente curado, un niño que aprende o una vida humana enteramente cambiada y esto lleva a que el personal que trabaja en esas instituciones, sea el recurso determinante de la capacidad de rendimiento de la institución.

Estas instituciones existen por su misión; para producir cambios en la sociedad y en la vida del individuo. El personal debe tener bien en claro esa misión, los valores y objetivos de la organización y estar de acuerdo con ellos, ya que es fundamental lograr el compromiso de las personas que trabajan. Una de las grandes fuerzas con que cuentan estas organizaciones radica en que la mayoría de sus miembros no trabajan para ganarse la vida, sino por una causa, lo que genera una gran responsabilidad a la institución de mantener viva esa llama y no permitir que el trabajo se convierta en un simple empleo.

1.2.3. Relación de la gestión de RRHH con el tipo de organización

Los recursos humanos comprenden a todas las personas que interactúan dentro de la organización, desde los empresarios, gerentes que toman las decisiones del rumbo; hasta los empleados que forman parte de los distintos niveles jerárquicos que llevan a cabo los planes.

¿Cómo influyen estos recursos humanos dentro de la organización?

Influyen no sólo con el trabajo propiamente dicho, cumpliendo con las tareas asignadas de acuerdo a sus conocimientos o técnicas de trabajo; sino también con sus valores, motivaciones, expectativas; que hacen a la cultura, a la filosofía y al clima organizacional; esto es lo que marca la diferencia entre las organizaciones.

Las organizaciones compiten a través de las personas y serán exitosas aquellas que efectúen la mejor selección, almacenamiento y eficiente uso de los conocimientos, actitudes y valores de su gente.

Cuando se habla de la “gestión de los RRHH”, en general, se piensa en las grandes empresas, pero toda organización requiere de una eficiente gestión de sus recursos humanos de acuerdo a sus necesidades.

Toda persona que dirige una organización; ya sea grande o pequeña, con o sin fines de lucro; debe tener en claro cuáles son las tareas que se deben llevar a cabo en cada puesto, el alcance de sus responsabilidades, el perfil de las personas que deben ocuparlo, si deben tomar decisiones y cuales deben tomar, las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo, entre otras tantas cuestiones. En definitiva, es necesario asegurar que toda persona que ingrese en esa organización sea la adecuada para el puesto a cubrir teniendo en cuenta el perfil humano que la organización necesita.

El responsable del área de RRHH, fundamentalmente debe conocer el tipo de organización sobre la cual debe gestionar los recursos humanos, ya que cada tipo de organización requiere de un análisis diferente acorde a sus características: tamaño, filosofía, misión, objetivos, estructura, cultura, grado de delegación, descentralización, clima organizacional, etc.

Detectar todos estos aspectos ayudará a adecuar de manera más eficiente las distintas herramientas y funciones de la Gestión de Recursos Humanos a cada tipo de organización.

Es un hecho que no todas las empresas le dan a la unidad de Recursos Humanos la importancia que se merece; aún se la considera como un "mal necesario", un proceso obligatorio al cual se delega el cumplimiento de la normativa legal y el pago puntual de las obligaciones salariales sin que ello signifique el menosprecio de su importancia; y a veces se la ve como un apéndice de la unidad de finanzas o tesorería.

Se la ha reconocido por décadas como un área generadora de gastos, basándose principalmente en las erogaciones que demanda: los sueldos, gastos médicos asociados a

la selección (cuando estos se practican), inducción, capacitación, entre otras; logrando minimizarla a tareas netamente operativas o lo que es más grave, obviarla.

Pareciera no advertirse el impacto financiero que la unidad de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad.

Existe una tendencia orientada a lograr una visión de Recursos Humanos basada en la medición de su impacto que pretende demostrar que; lo que suele considerarse gasto puede y debe observarse como una inversión; pero todavía esta visión pasa inadvertida en muchas organizaciones. Al no haber indicadores, que al compararlos demuestren lo que la empresa se ahorró en costos al evitar una contratación errada, se seguirá limitando a Recursos Humanos como una unidad que ofrece un servicio interno, en vez de aprovechar el uso de las ventajas competitivas y comparativas que posee aportando ingresos adicionales a los ahorros que produciría por la calidad de su gestión.

Jac Fitz-enz,⁶ establece la importancia que debe darse tanto a la gestión de los recursos humanos dentro de toda organización como a los responsables de la misma:

“Estoy convencido de que la dirección de personal es la tarea más importante de cualquiera organización. Y si mi convencimiento es cierto, se deduce de él que los profesionales directamente encargados de crear los sistemas para captar, remunerar, aconsejar y desarrollar a los empleados han de ser miembros apreciados del equipo de dirección”

El rol del responsable de la gestión de recursos humanos en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de pertenecer y alinear los objetivos de su área con los corporativos y de esta forma convertirse en **socio estratégico** de la organización y así formar parte del grupo que determina el perfil futuro de los recursos humanos que la organización necesita. Además, tiene en sus manos la tarea de demostrar cuán estratégica puede ser esta unidad, midiendo, comparando y extrapolando los resultados, orientando sus esfuerzos en generar de manera constante y creciente valor

⁶Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Ediciones Deusto S. A. España. 1999.

agregado, de lo contrario subsistirá el estigma que asegura que la presencia del área de Recursos Humanos es... "un mal necesario".

La gestión de los recursos humanos asume una serie de funciones que contribuyen a la contratación de talentos, al desarrollo y formación del personal, a mejorar el desempeño, a la implementación de programa de jóvenes profesionales, a lograr eficiencia en las comunicaciones internas, a asignar adecuadamente recompensas y reconocimiento al desempeño de las personas, a la asignación de tareas y responsabilidades, a asegurar un clima laboral adecuado, a establecer condiciones de seguridad adecuadas y a la prevención de accidentes; y hacen al logro de un eficiente uso de los recursos con los que cuenta.

Lo fundamental está en cómo gestionar los recursos humanos y cómo aplicar con éxito programas de Gestión de RRHH.

¿Cuáles son las mejores prácticas de RRHH que las organizaciones deben aplicar?

¿Cuál es el perfil que debe tener el responsable de llevar a cabo esas buenas prácticas?

Al hablar de recursos humanos, estamos hablando de una infinidad de factores que influyen en las personas de forma individual que interactúan en las organizaciones, ya sean experiencias, valores, conductas... y además esas personas forman grupos de trabajo, aparecen las jerarquías organizacionales, los poderes, los roles, que también influyen para poder determinar la mejor manera de manejar a las personas.

No hay una fórmula única; todas las organizaciones son diferentes; los contextos que las rodean son distintos, los competidores, los dirigentes, los recursos disponibles varían de una organización a otra y no se puede pecar de implementar y generar un proyecto de nuevas aplicaciones de RRHH sin tener en cuenta todos estos factores determinantes.

Por lo tanto, es primordial que exista un área de Recursos Humanos dirigida por profesionales que conozcan perfectamente las buenas prácticas en la gestión de RRHH a aplicar, utilizando las herramientas adecuadas con la mayor eficiencia.

1. 3. Aporte

A través de mi trabajo de tesis quiero:

* Aportar información sobre

- la importancia que tiene una buena gestión de los recursos humanos en todo tipo de organizaciones; a través del análisis del alcance de las **funciones** que se deben desarrollar en el área de Recursos Humanos para el logro de una eficiente gestión que genere ventajas competitivas y beneficios a las organizaciones.
- cuál debe ser el perfil de la **persona** responsable del área, las competencias necesarias que hacen a la mejor manera de conducir el capital humano de toda organización; no sólo a nivel de conocimientos, sino también en cuanto a aptitudes y valores.
- las **herramientas o prácticas** que se pueden implementar en la gestión, cuáles son las más adecuadas a cada organización, teniendo en cuenta los distintos factores que pueden influir para lograr los objetivos con eficiencia generando un rendimiento satisfactorio de los recursos disponibles y mayores beneficios a la organización.

- a todas las organizaciones interesadas en lograr aplicar o mejorar las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos; ya que todas (con o sin fines de lucro) cuentan con recursos humanos que requieren ser administrados.

* Determinar

Cuáles son las **Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos**, teniendo en cuenta todos los “matices” que se pueden presentar y los factores que pueden influir de acuerdo a cada organización, y así poder elegir la mejor manera de llevarla a cabo.

* Dar a conocer

Las necesidades de formación y capacitación relacionadas con Recursos Humanos que requieren las organizaciones de Mar del Plata a las distintas instituciones académicas.

En Mar del Plata y la zona, hay escasa oferta de capacitación al respecto y creo que una de las principales razones es que, las organizaciones no demandan a las distintas instituciones académicas necesidades de dirigentes capacitados en el área de Recursos Humanos; ya que no tienen conciencia de la importancia que adquiere una eficiente gestión en el área de recursos humanos para todo tipo de organizaciones. Esto hace que en algunas organizaciones no exista el área específica de RRHH y las funciones que llevan a cabo son sólo administrativas o que el responsable de gestionar los recursos humanos sea algún empleado sin experiencia o capacidad en el tema.

A través del análisis de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata y teniendo en cuenta los distintos tipos de organizaciones que existen, quiero conocer las herramientas que se están utilizando; hacer un análisis del perfil de los responsables del área de RRHH y sus incumbencias; y así, determinar cuál sería la mejor

forma de llevar a cabo una buena gestión de RRHH acorde a cada una de ellas, dando mi opinión y sugerencias para mejorarla.

Espero que mi trabajo de tesis pueda servir como generador de oportunidades en el ámbito de los recursos humanos:

- a los profesionales: descubriendo la necesidad de capacitarse en esta área que va adquiriendo cada día mayor importancia
- a las unidades académicas: creando capacitación adecuada
- a todas las organizaciones para que valoricen su capital humano y logren gestionarlo con personal capacitado generando diferencias competitivas para el logro de los objetivos de la organización.

1.4. Objetivo

El objetivo principal de mi tesis es:

Determinar las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos y su real aplicación en la plaza de Mar del Plata

Para lograrlo, me planteo también objetivos específicos

- Analizar la importancia que tiene el recurso humano para el directivo principal de las organizaciones
- Determinar el alcance de las funciones que se desarrollan en el área de Recursos Humanos organizaciones de nuestra ciudad.

- Analizar la necesidad de mejorar la calidad en la gestión de Recursos Humanos y su importancia para el éxito de las organizaciones.
- Definir que funciones se llevan a cabo dentro del total de las funciones de Recursos Humanos.
- Determinar la importancia del marco legal para la gestión de Recursos Humanos y establecer sugerencias para aplicarlo.
- Determinar las políticas de prevención en el cuidado de la salud psicofísica de los trabajadores y brindar sugerencias para mejorarlas.
- Determinar la importancia que se le da al desarrollo de las competencias del personal propio y dar sugerencias para mejorarlo.
- Determinar los perfiles de los responsables del área de Recursos Humanos en organizaciones de Mar del Plata.
- Dar información a las instituciones académicas que sirva para generar oportunidades de capacitación ante las necesidades percibidas y para que los perfiles de los graduados respondan a las exigencias de las organizaciones.

Luego del análisis de la realidad que obtendré a través de las distintas organizaciones de Mar del Plata y; comparándolo con lo que considero son las buenas prácticas; busco brindar sugerencias que considero que se deben aplicar para mejorar dicha gestión, lograr una mayor eficiencia y que el área de Recursos Humanos adquiera, dentro de las organizaciones, la importancia que se merece como “administradora” del recurso más valorable y difícil de copiar que tienen, por ser único en cada organización y capaz de generar ventajas competitivas sustentables.

1. 5. Metodología y Alcances

La investigación tendrá como tema central “Las Buenas Prácticas en gestión de Recursos Humanos” (BPRH) que relacionaré con los distintos temas que influyen en su análisis.

El punto de partida será definir la **Función de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones** comenzando por un desarrollo de la **Evolución en el tiempo de la gestión de RRHH** y como se fue adaptando **el perfil y el rol del responsable del área**.

Buscaré determinar cual es la mejor manera de **organizar el área de RRHH** y presentaré la función de Recursos Humanos como **Sistema**, explicando los **Subsistemas** que la componen: Subsistema de Administración de RRHH, Subsistema de Relaciones Laborales; Subsistema de Desarrollo de RRHH y Subsistema de Calidad de Vida Laboral.

También mencionaré los “Drivers” (Motivación, Comunicación, Trabajo en Equipo, Participación, Liderazgo y Empowement) que atraviesan la Gestión de RRHH y se vinculan con todos los Subsistemas.

Analizaré las **Políticas de RRHH** que deben definirse de acuerdo a la **Cultura Organizacional** de los distintos tipos de organizaciones.

Definiré el **Control** como herramienta fundamental para medir la eficiencia de la gestión y analizaré cómo se están llevando a cabo las herramientas y logros obtenidos.

Este trabajo estará enfocado dentro del ámbito de la ciudad de Mar del Plata, analizaré dicha plaza tratando de obtener los datos pertinentes de grandes, medianas y pequeñas

empresas; con o sin fines de lucro; abarcando todo tipo de organizaciones (industrias, servicios, publicas y privadas).

La tesis se basará tanto en un análisis del marco teórico como en una investigación de campo.

En el primer caso analizaré bibliografía de distintos autores referida a esta temática.

Como primer paso, definiré la bibliografía y material de lectura necesario para poder analizar con profundidad los temas.

Luego procederé a fichar la información y a analizarla dándole forma al marco teórico. Realizaré la lectura completa del material seleccionado y que a través de un resumen de la información que considere relevante, tomarlo como base que sirva de referencia al redactar el marco teórico.

Paralelamente iré desarrollando la encuesta que abarque toda la temática a analizar, para realizársela a los directivos de las organizaciones que formen la muestra definida que me ayudará a recopilar información sobre la realidad de las Prácticas que se utilizan en Recursos Humanos.

Una vez efectuadas las distintas encuestas, realizaré un análisis estadístico de los resultados para un mejor estudio de la información obtenida del trabajo de campo y poder sacar las conclusiones.

Finalmente, analizaré las conclusiones del trabajo teórico y del empírico para poder establecer su correspondencia con el tema de la tesis y desarrollar algunas sugerencias que considere pertinentes.

2. ANALISIS DE CONTENIDO

2.1. Introducción

“Las personas son en sí mismas en la actualidad los elementos de la organización que más crean y más destruyen valor de una compañía, las que facilitan, entorpecen o impiden el logro y la concreción de una estrategia de negocio”.

“Si el desempeño humano es tan importante, la manera de gestionar a sus protagonistas, también debería ser importante. La Gestión de las Personas debería ser el elemento más crítico de la gestión, el que implicara las mayores reflexiones, innovaciones, presupuestos y preocupaciones”.⁷

La mejor manera de gestionar a las personas dentro de las organizaciones es el tema principal de este trabajo de tesis.

Antes de comenzar con el contenido teórico, quiero aclarar la terminología específica utilizada, basándome en la aclaración que hace Jac Fitz-enz⁸: “uso el término *personal* cuando me refiero al modelo tradicional. Uso *Recursos Humanos (RRHH)* cuando me refiero al modelo del valor.”

2.2. La función de Recursos Humanos en las organizaciones

2.2.1. Importancia:

Sólo recientemente la administración de personal ha surgido como área especializada, sin embargo, ha sido necesaria desde que los hombres se organizaron en grupos y necesitaron trabajar para lograr metas comunes.

⁷ Becker, Brian E., Husiled, Mark A., Ulrich, Dave. *El Cuadro de mando de RR HH en la empresa*. Gestión 2000. Barcelona. España. 2001

⁸ Fitz-enz op. cit.

En cualquier organización y en todo tiempo se ha requerido capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y darle una remuneración.

Los cambios que se fueron produciendo en la función de personal en las organizaciones se generaron por las influencias de las fuerzas políticas, legales, económicas, culturales y tecnológicas de la sociedad. Estas fuerzas determinaron el desarrollo de muchos conceptos y prácticas gerenciales. Al cambiar la sociedad, cambian también las organizaciones.

Las funciones del área de Personal han ido mejorando, se han añadido algunas nuevas y algunas han cobrado mayor importancia que otras.

A la par de las funciones de Producción, Comercialización y Finanzas; Recursos Humanos ha llegado a ser una de las más importantes dentro de toda organización.

Es difícil definir la función de Recursos Humanos ya que su ámbito de influencia, su estructura e importancia difiere de una organización a otra.

Jac Fitz-enz,⁹ define El nuevo look de RRHH como sistema de gestión de valor y establece la razón de ser del departamento de RRHH partiendo de la visión:

“El tipo de pensamiento que forma la base para una visión de departamento de RRHH es como sigue:

1. RRHH existe en una organización porque añade valor tangible al prestar servicios necesarios a un coste competitivo.
2. La misión de RRHH es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas.

⁹ Fitz-enz op. cit.

3. RRHH debe impulsar la gestión de la organización en lo referente a los asuntos que conciernen a los empleados.
4. RRHH es una función profesional, cuyo personal son empleados dedicados al desarrollo de la plantilla de maneras que sean satisfactorias para el individuo y beneficiosos para la organización”.

La función de RRHH tiene que estar orientada al cliente y no sólo al cliente interno; debe agregar valor al cliente final. Su responsabilidad es conseguir, encontrar y desarrollar gente que agregue valor al cliente final.

2.3. Evolución en el tiempo de la Gestión de recursos humanos

Según Fitz-enz ¹⁰, a **fines del siglo XIX**, irrumpe la revolución industrial en Estados Unidos provocando que los grandes complejos fabriles sustituyeran a las pequeñas empresas. Pronto aparecieron gigantescas compañías de acero, los ferrocarriles, el petróleo y la electricidad que fueron creciendo, provocando la necesidad de crear los primeros departamentos funcionales, uno de los cuales fue el de personal, que, especialmente servía para satisfacer requerimientos de contratación de miles de personas que trabajaran con las máquinas de la nueva era.

Se formaba el departamento con empleados de las funciones de línea, es decir, no se buscaban personas con una formación específica, se dotaba de acuerdo a las necesidades inmediatas. Esto se debe a que los sistemas de valores de los industriales de siglo XIX se centraban en nuevas formas de ingeniería y fabricación; la función de personal y el trabajador en general no eran muy valorados. Los empleados eran tratados como piezas de producción y a los de personal

¹⁰ Fitz-enz op.cit.

como encargados de hacer inventarios; actitud que se mantiene en algunas organizaciones en la actualidad.

A **principios del siglo XX**, con la irrupción de los avances tecnológicos en el área de producción, nace la **Escuela de Administración**, que comienza a desarrollar nuevas teorías para el conocimiento adecuado de las organizaciones y de la interacción del personal dentro de ellas, orientadas a mejorar los niveles de producción. La premisa más importante era lograr la máxima eficiencia y para obtenerla se organiza el trabajo con una rígida división de tareas por especialidad y la evaluación del equipo de trabajo se basaba en volúmenes de producción.

Con el avanzar del siglo; la gran depresión, las dos guerras mundiales y la carrera espacial, entre otros grandes hitos; producen un giro en la consideración del hombre dentro de las organizaciones. Comienzan a considerarse nuevos aspectos que hacen a la mayor satisfacción en su lugar de trabajo; no se limitan al mero intercambio de trabajo por un buen salario sino, el sentido es lograr relaciones que integren los objetivos personales con los de la organización, dándoles un carácter más racional, eficiente y humano a las mismas, haciendo que el personal encuentre nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento y las empresas logren ampliamente los objetivos de calidad.

Fue así como la función de personal empezó a desarrollarse **entre las dos guerras mundiales**. Además de cumplir con las tareas de emplear personas, se dio el primer paso hacia la creación de sistemas de remuneración más perfeccionados.

La capacitación floreció durante el auge de la posguerra: las tecnologías de formación que se habían desarrollado en las fuerzas armadas empezaron a encontrar aplicación en la industria.

Cuando los sindicatos dejaron sentir la fuerza que durante la guerra habían dejado voluntariamente de usar, la importancia de los negociadores laborales se hizo evidente y Relaciones Laborales maduró antes que la mayoría de las otras funciones.

El departamento de personal se caracterizaba por ser un servicio reactivo, adaptándose a las necesidades inmediatas, sin planificar las necesidades futuras de personal.

La **intervención del gobierno federal de EEUU en la empresa privada** cambió la manera en que las organizaciones se relacionaban con sus empleados y los dirigían. En las **décadas de los sesenta y los setenta** se aprobó una serie de leyes que crearon la necesidad de una buena formación para el manejo del personal, que provocó que las organizaciones tuvieran que asignar la responsabilidad de los empleados al grupo de personal y lo dotaron de personas idóneas.

Aproximadamente fue en esta época que empezó a producirse el cambio de “personal” a “recursos humanos”.

Este cambio produjo que personas jóvenes aprovecharon la oportunidad y comenzaron a hacer un trabajo interesante en relación a Personal y; a medida que se fueron incorporando a la función; ofrecieron buenos resultados y la dirección vislumbró posibilidades que jamás habían imaginado pudieran existir allí.

Fitz-enz ¹¹ también destaca otros **factores determinantes** en el reciente desarrollo de la profesión de RRHH:

- **Gran número de jóvenes en el mercado laboral:** estaban mejor preparados que sus padres y con valores diferentes. Buscaban que sus empleos les brindaran significado y satisfacción.
- **La presión de las mujeres y las minorías étnicas:** exigieron a las organizaciones que ofrecieran una amplia gama de prestaciones y actividades sociales además del empleo.

¹¹ Fitz-enz op.cit.

- **Rápido crecimiento en la posguerra de las organizaciones:** tanto en tamaño como en el ámbito de los mercados. Los asuntos humanos que surgen de la reestructuración de las compañías multinacionales se están delegando en RRHH para su estudio y posterior intervención en la gestión.
- **El crecimiento de la productividad industrial:** generó la necesidad de que el área de RRHH empezara a intervenir en el diseño de nuevos sistemas de remuneración, organizando más programas de formación y desarrollo y participando de los programas de calidad. Ante el dilema productividad/calidad, se ha brindado a RRHH su mejor oportunidad; pasó de una participación reactiva y periférica hacia una posición más participativa y estratégica.
- **La tecnología:** aumentando la participación de los directivos y empleados en todas las facetas de las prácticas de recursos humanos, al tener mejor acceso a la información sobre RRHH. El uso de internet ha facilitado el reclutamiento de personal, el acceso a información sobre programas de capacitación y ayuda a mejorar las relaciones con los empleados como medio para que puedan expresarse, entre otras cosas. También la posibilidad de acceder a sistemas informáticos que produjo un manejo eficiente de la información, programas de remuneraciones, almacenamiento de datos, legajos, etc.

2.4. Rol del responsable del área de RRHH

2.4.1. Su evolución

Los distintos factores que determinaron el reciente desarrollo de la profesión de RRHH generaron también un cambio fundamental en el enfoque de las responsabilidades e

incumbencias de los especialistas de RRHH, pasando de un planteamiento de control a uno de asesoramiento y respaldo de los directivos de línea.

El papel de los gerentes de RRHH se restringía a tareas administrativas como liquidación de sueldos o archivar información relacionada con el personal.

También, se le asignaban aquellas tareas “que nadie quiere”¹², como hacer fotocopias, compras de librería, artículos de limpieza, entre otras, ya que se consideraba que disponían de tiempo, restándole importancia o minimizando las tareas de su incumbencia.

A medida que se requería dotar de personal más idóneo a la organización comenzaron a adquirir funciones de servicio como el reclutamiento y la selección.

Hoy día asume un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones en sus organizaciones.

En general, los gerentes no se centran de manera aislada en aspectos de RRHH como son contratación, capacitación y compensaciones; cada una de las tareas de RRHH se combina en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los trabajadores.

2.4.2. Competencias

Ulrich¹³ define cuatro roles de RRHH principales:

- 1) administración de recursos humanos estratégicos
- 2) administración de la infraestructura de la firma
- 3) administración de la contribución de los empleados
- 4) administración de la transformación y el cambio.

¹² Perez Van Morlegan, Luis. www.luisvanmorlegan.com.ar. Textos y Conferencias. Estrategias y RH

¹³ Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions* - Ediciones Granica México. 1997

A cada uno de ellos los identifica con “una metáfora o imagen visual característica que acompaña el rol y determina las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el rol”.

- 1) socio estratégico
- 2) experto administrativo
- 3) fidelidad de los empleados
- 4) agente de cambio

1) Ayuda desde su gestión a que el objetivo de la organización se alcance.

Como socios estratégicos, los profesionales de RRHH juegan un papel principal en la creación de la unidad estratégica; diseñan las actividades que pueden y deben usarse tanto para idear como para concretar la claridad estratégica.

- Deberían contratar empleados capaces de incorporar los valores y las metas de la firma,
- Deberían crearse sistemas de remuneración que incentiven las conductas del personal y que sean coherentes con la estrategia;
- Lograr capacitar y desarrollar al personal para proveer de las habilidades que se necesitan para llevar a cabo la estrategia.

2) Ayuda a crear eficiencia administrativa.

Como expertos administrativos,

- Deben diseñar y aportar procesos de RRHH eficientes y crear infraestructura que mejore continuamente los procesos.
- Deben organizar el trabajo de modo que se reduzcan los costos innecesarios pero manteniendo la calidad del servicio.
- Abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran.

3) Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad

Como adalid de los empleados, debe ser un líder creíble, es decir, practicar lo que pregona. Para que surja un líder¹⁴, deben darse varios aspectos:

- Personas con necesidades insatisfechas
- Verbalización, decirle a esas personas que tienen una carencia, una necesidad.
- Credibilidad, mostrarles que con el pueden lograr lo que necesitan
- Demostrarlo

Deben relacionarse personalmente con los empleados, entrenarlos y alentar a los demás gerentes a que hagan lo mismo.

Lo ideal es llegar a ser un *líder transformacional visionario*, que busca un cambio en la gente, convenciéndolas de que pueden lograr las cosas por sí mismas; fomentando el empowerment de las personas.

4) Conducir la transformación y el cambio.

Como agente de cambio,

- Ayudan a hacer que el cambio se haga realidad entendiendo los procesos críticos de cambio
- Crean el compromiso personal con esos procesos y buscan que el cambio se de tal cual se deseaba.
- Ayudan a los empleados a adaptarse a los cambios en el trabajo.

Becker, Huselid, Ulrich ¹⁵ también definen las competencias para los profesionales de RRHH:

“La competencia se refiere a las características individuales de *conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad* que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona”.

¹⁴ Perez Van Morlegan, Luis op.cit

¹⁵ Becker, Husiled y Ulrich op. cit.

Las competencias para los profesionales de RRHH “es un conjunto de conocimientos y de conductas esperadas y resultados específicos para los que desempeñan un cargo en RRHH”.

Las competencias comúnmente identificadas las asemejan a las definidas por Ulrich:

* Conocimientos del negocio: entender los indicadores financieros clave del éxito empresarial, indicadores del éxito con los clientes, análisis de la competencia y mejora de los procesos. Todos los profesionales deben ser capaces de traducir su trabajo en un lenguaje financiero y centralizado en los clientes utilizado para descubrir el resto del negocio.

* Puesta en marcha de prácticas de RRHH: identificar que prácticas ofrecen mayor rentabilidad sobre la inversión, cuales tienen mayor impacto financiero o influyen más en los empleados y cuales deberían captar mayor atención directiva.

* Gestión de la política cultural: conocer como es la cultura de la organización y saber adaptar su gestión a ella.

* Gestión del cambio: capacidad de determinar hasta que punto y a que ritmo se puede implementar el cambio en su organización. Deben liderar los esfuerzos del cambio.

* Credibilidad personal: Lograr la confianza en los directivos para la aceptación de su papel como socio empresarial. Deben ser considerados como personas creíbles que, a través de su gestión cooperan con el resto de la gestión de la organización.

Becker, Huselid y Ulrich ¹⁶ consideran novedoso incorporar una nueva competencia: “la gestión estratégica del rendimiento de RRHH”, proceso que dirige la implementación estratégica de la empresa mediante un cuadro de mando integral del rendimiento. Para lograrla, es necesario que los responsables de RRHH sepan qué medir y cómo medirlo.

También tiene que saber comunicar efectivamente su visión del impacto estratégico de RRHH a los directivos de la organización. Entender que necesitan saber los directivos que no son de RRHH y cómo, a través de los resultados del cuadro de mando estratégico de RRHH, brindar la información que les aporte utilidad.

La gestión de RRHH debe estar orientada hacia la *estrategia de negocios*: para eso es importante que la organización tenga muy claramente definida la *visión estratégica de negocios* y, partiendo de ella, se deben construir los modelos de gestión tanto financieros, de producción, de sistemas como también de RRHH.

La *visión*, debe surgir de los dueños (accionistas, líder de la org), al menos la idea original, pero debe haber un eficiente proceso de comunicación en cascada donde se pueda chequear la comprensión de la misma; y deberá ser discutida logrando un consenso para ser compartida por la mayor parte de la gente.

Los responsables de RRHH, a través de múltiples puntos de contacto con los empleados, reúnen impresiones e información sobre las percepciones de la gente respecto a la estrategia de la firma que, transmitida regularmente a los ejecutivos que corresponde, ofrece una guía sobre las mejores maneras de comunicar la visión y hacerla real en la mente de los empleados.

¹⁶ Becker, Huselid y Ulrich op. cit.

El responsable de RRHH debe tener bien claro hacia donde ir, para poder guiar a la gente, ya que sino los encamina para la visión, no se lograrán los resultados que la organización se propone.

El logro de la visión se va a sostener en la medida que se respeten los *valores*; y el logro de la gestión de RRHH es trabajar de forma tal para que la visión se haga posible.

Según Luis Pérez Van Morlegan ¹⁷, los valores permanecen en el tiempo, no se imponen ni se ordenan, no se declaran sino que se detectan; no son positivos ni negativos per se, sino que son funcionales o disfuncionales respecto a la *visión estratégica de negocios*.

“La función de las RR.HH. es sostener los valores funcionales positivos y hacer todo lo posible por erradicar los valores funcionales negativos”.

¿De que manera? A través de las decisiones relacionadas con su gestión, de las políticas y estrategias que define, del sistema de remuneración que aplica, etc.; por ejemplo: tomando gente cuya escala de valores concuerdan con los de la empresa, premiando al personal en función de esos valores, capacitándolos en ellos o sancionando a quienes detentan valores disfuncionales para la organización.

Para lograr la visión estratégica de negocios, RRHH debe definir el: PERFIL FUTURO DE LOS RECURSOS HUMANOS: que es el listado de competencias que la gente que trabaja en la organización tendría que tener en un futuro (5 o 6 años) para poder lograr la visión estratégica del negocio.

Las competencias son las características que las personas deben tener para hacer un trabajo mejor y que ellas sean apreciadas por la empresa.

¹⁷ Pérez Van Morlegan, Luis op.cit.

Hay 3 tipos de competencias:

- Conocimientos claves: tecnología, inglés
- Habilidades: dominio, capacidad de interpretar, manejo de los números, etc.
- Actitudes: proactiva, emprendedora

Se denominan Aptitudes a los conocimientos y habilidades.

El responsable de RRHH debe saber con qué gente cuenta la organización, qué tipo de gente necesita para lograr el perfil futuro de RRHH y, a partir de ahí, tomar las decisiones necesarias para cubrir la brecha existente. Quizás deba contratar personal de afuera de la organización o capacitar, motivar o echar personal de la misma organización.

Nadie que esté a cargo del área de RRHH debe desconocer que su gestión es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; que maneja los recursos más importantes y que el eficiente manejo de esos recursos genera una gran ventaja competitiva para la organización.

2.4.2.1. Exigencias. Necesidad de adaptación

Hoy día, el responsable de RRHH, debe asumir un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones. Para lograrlo eficientemente y teniendo en cuenta la visión estratégica de la función de RRHH dentro de la organización, los responsables de RRHH deben estar atentos a las distintas exigencias que influyen directamente sobre los resultados de su gestión, y por ende en el logro de los objetivos organizacionales.

Gómez - Mejía y otros ¹⁸ establecen que las exigencias son las que imponen:

* El entorno

¹⁸ Gómez - Mejía op. cit.

- * La misma organización
- * El individuo.

2.4.2.1.1. EXIGENCIAS DEL ENTORNO

Están dadas por distintas fuerzas externas a la organización y, en gran medida, fuera del alcance del control de sus directivos.

Influyen sobre la gestión en las diferentes áreas de la organización y por ende en el logro de los resultados; por lo tanto, los directivos deben estar atentos continuamente al entorno para identificar las oportunidades y las amenazas que requieran de cambios necesarios para su supervivencia.

Lograr una eficiente flexibilidad en las decisiones permite adaptar rápidamente la organización a las exigencias del entorno.

Según Gómez - Mejía y otros¹⁹, “actualmente las 7 exigencias más importantes del entorno son:

- 1) el rápido cambio del entorno
- 2) el crecimiento de internet
- 3) diversidad de la fuerza laboral
- 4) globalización
- 5) legislación
- 6) evolución del trabajo y del papel de la familia
- 7) crecimiento del sector servicios y la carencia de cualificación”.

¿Cómo influye cada una de estas exigencias en la función de los responsables de RRHH?

¹⁹ Gómez - Mejía op. cit.

1) Deben ser capaces de captar los cambios del entorno que pueden influir en el desenvolvimiento de las actividades y necesidades de personal y a partir de allí establecer políticas de RRHH que ayuden a adaptar su gestión haciendo frente a esos cambios. Las prácticas de RRHH deben facilitar la manera de capacitar a las organizaciones para responder de forma rápida y eficaz a los cambios externos.

2) La capacidad de adaptación a esta nueva tecnología, impacta directamente en la gestión de los RRHH, ya sea en aspectos estratégicos como operativos de la función, por ejemplo:

- * Está creando un mercado de trabajo abierto generando disponibilidad de información sobre los trabajadores potenciales y las organizaciones; pudiendo acceder a ella de forma rápida y sin costos.

- * La facilidad de enviar currículums a muchos demandantes de empleos hace que las organizaciones deban responder rápidamente para atraer a los mejores candidatos.

- * Permite tratar los detalles operativos de RRHH de manera más rápida y eficientemente, liberándose de tareas burocráticas “de papeleo” y permitiendo prestar más atención a la resolución de problemas directivos y a apoyar a los directivos de línea para resolver las cuestiones de RRHH.

- * Genera la necesidad de una mayor capacidad de redacción a través del uso de e-mails

3) Los cambios en la diversidad de la población activa (el aumento de mujeres trabajadoras, jóvenes sin experiencia, inmigrantes) constituyen un importante desafío y una gran oportunidad para RRHH. Las organizaciones que formulan e implementan estrategias de RRHH que capitalizan la diversidad de trabajadores tienen más probabilidades de sobrevivir y prosperar.

4) Las consecuencias de la globalización de la economía para la gestión de RRHH son múltiples y las organizaciones pueden utilizar las estrategias de RRHH para obtener una ventaja competitiva a escala mundial.

5) El éxito de la gestión de RRHH de una empresa depende, en gran medida, de su capacidad de acatar eficazmente las normas y así evitar conflictos laborales.

El cumplimiento del marco legal, exige el conocimiento del entorno legal y del desarrollo de sistemas internos (por ej.: designación y trato con el delegado y los procedimientos de manejo de reclamos) necesarios para asegurar el cumplimiento de las leyes y minimizar las quejas.

La legislación puede referirse a nivel general (ley de contrato de trabajo) o a aspectos más específicos por gremios (convenios colectivos).

6) Cada vez se incrementa más la cantidad de familias en las que ambos miembros de la pareja trabajan y eso influye en las motivaciones y expectativas que se producen en los trabajadores que exigen condiciones de trabajo acordes a esta realidad.

7) La expansión del empleo en el sector servicios se fue incrementando debido a diferentes factores:

- cambios de los gustos y preferencias de los consumidores,
- adelantos en ciencia y tecnología que han eliminado muchos puestos de trabajo en la industria
- cambios en la forma en que se gestionan y organizan las empresas.

Una parte importante de los trabajadores disponibles carecen de la cualidad necesaria para ocupar estos nuevos puestos; por lo tanto, para rectificar esta realidad, las organizaciones deben realizar importantes inversiones en capacitación y formación y así

poder alcanzar el perfil futuro de recursos humanos que necesita para lograr los objetivos.

2.4.2.1.2. EXIGENCIAS ORGANIZATIVAS

Son aquellas que provienen de cuestiones o problemas internos de la organización. La actitud que deben asumir los directivos eficaces, es identificar estas cuestiones organizativas y actuar de manera tal de solucionarlas antes de que se conviertan en problemas importantes.

Por eso es fundamental la *proactividad*: la necesidad de que los dirigentes emprendan acciones antes de que los problemas se les vayan de las manos; esto sólo se logra con una excelente y adecuada información sobre las exigencias organizativas y las cuestiones importantes que RRHH debe conocer; y así tomar las decisiones oportunas que se adecuen a ellas.

Estas exigencias pueden obligarlos a tomar importantes decisiones, como por ejemplo: resolver los problemas de la reducción del tamaño empresarial y la reestructuración organizativa, la utilización de equipos de trabajo auto-dirigidos, el crecimiento de las pequeñas empresas, la necesidad de crear una cultura organizativa fuerte, el papel de la tecnología y la mayor contratación externa de tareas (outsourcing).

¿Como afectarían cada una de las exigencias organizativas en la Gestión de RRHH?

* Posición competitiva:

Puede estar relacionada tanto a los Costos, a la Calidad o a las Capacidades distintivas. El factor costos esta íntimamente relacionado con RRHH; ya que los gastos inherentes al personal (sueldos, capacitación, beneficios, etc) representan la mayor partida de costos de muchas organizaciones; pueden llegar a ser de hasta el 80%.

RRHH tiene un gran desafío a superar en el manejo eficiente del personal, ya que éstos tienen un efecto determinante sobre su capacidad de competir (o sobrevivir) en un entorno crecientemente competitivo.

Una organización tendrá mejores resultados que sus competidores, si utiliza de forma eficaz una combinación adecuada de cualificación y habilidades de su fuerza laboral para aprovechar las oportunidades que nos presenta el entorno y tratar de neutralizar las amenazas.

RRHH con la implementación de políticas adecuadas debe influir sobre la posición competitiva de la organización, a través del control de costos, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas.

¿Cómo RRHH puede hacer un mejor control de costos? Comenzando con una buena selección del trabajador, de manera que éste tenga más probabilidades de quedarse en la empresa y de trabajar mejor en ella; siguiendo con una adecuada formación para que sean más eficientes y productivos de acuerdo al tipo de personal que la organización requiere; también logrando relaciones laborales armoniosas y la resolución eficaz de las cuestiones sanitarias y de seguridad en el lugar de trabajo; llevando a cabo la reestructuración del trabajo; reducción de tiempos y de los recursos necesarios para diseñar, producir y servir productos o servicios de calidad.

¿Como RRHH puede influir en la Mejora de la Calidad? Reclutando y capacitando al personal para poder llevar a cabo programas diseñados para mejorar la calidad de todos los procesos necesarios para obtener el producto o servicio final, que las organizaciones aplican como iniciativas de Gestión de la Calidad Total.

¿Cómo puede RRHH crear las Capacidades distintivas? Utilizando a las personas que tienen capacidades distintivas para crear una competencia no mejorada por nadie en una determinada área o capacitando para lograrlo.

* Descentralización:

El grado de centralización-descentralización que existe en las organizaciones determina la disponibilidad de los dirigentes para transferir responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones a personas y localizaciones más cercanas a la situación que requiere atención.

Los empleados que están comprometidos con la organización, tienden a querer asumir mayores responsabilidades y sus factores motivadores se relacionan cada vez más con poder tomar decisiones que con un aumento de sueldo o mejores condiciones laborales.

Las estrategias de RRHH deben desempeñar un papel crucial para realzar la flexibilidad de la organización al mejorar los procesos de toma de decisiones y mantener mejor motivados a los empleados de acuerdo a sus expectativas.

* Reducción del tamaño empresarial: (downsizing)

Las reducciones periódicas de la fuerza de trabajo para mejorar los resultados se están convirtiendo en prácticas empresariales normales.

Además del fomento de una falta de compromiso emocional; las relaciones laborales transitorias crean nuevos desafíos, tanto para las organizaciones como para las personas que compiten en el mercado laboral y también para el gobierno que tiene que resolver los problemas sociales asociados con la inseguridad laboral.

Esta realidad repercute directamente sobre la gestión de RRHH y los encargados del área deberán responder ante los empleados que conviven con esta situación que les genera inseguridad laboral y disconformidad con la organización, entre otras cosas.

Ante estas cuestiones, RRHH debe actuar logrando una clara comunicación con los directivos, informándose de la real situación que está atravesando la organización y las repercusiones que tendrá en el personal, y de esta manera poder comunicarles fehacientemente la realidad a los empleados, que en general, se enteran a través de rumores y chimentos que desvirtúan y provocan más insatisfacciones.

También deben tomar decisiones que ayuden a acompañar estos procesos y generar información oportuna para lograr cambios favorables.

* Reestructuración organizativa:

Actualmente se están produciendo cambios importantes en las organizaciones que exigen de una eficaz gestión de RRHH: las grandes organizaciones con muchos niveles directivos, tienden a reducir el número de niveles jerárquicos entre el director general y el núcleo operativo; se producen fusiones y todo tipo de relaciones inteorganizacionales, que a veces fracasan porque las culturas y los sistemas de RRHH de las empresas implicadas no son coherentes. Por lo tanto, en estos casos, es necesario que se logre una integración adecuada de las diferentes estructuras organizativas, de las prácticas directivas, experiencia técnica, etc.

* Equipos de trabajo auto-dirigidos:

Otro cambio organizativo importante es el que se ha producido en la relación entre superior y subordinado. El sistema tradicional, en el que los empleados informan a un único jefe (que supervisa un grupo de entre tres y siete subordinados) se está sustituyendo por un sistema de equipos auto-dirigidos, donde los empleados son asignados a grupos de homólogos que en conjunto se responsabilizan de un área o tarea particular.

Ante esta realidad, RRHH debe implementar políticas y prácticas necesarias para capacitar al personal logrando que se adapten eficientemente a esta nueva modalidad de trabajo.

* Crecimiento de las pequeñas empresas:

Por diversos factores, cada vez es más creciente la proliferación de pequeñas empresas, que en su mayoría, son de familia.

Por desgracia, las pequeñas empresas se enfrentan a un alto riesgo de quiebra. Para sobrevivir y prosperar, una pequeña empresa debe poner mayor énfasis en gestionar eficazmente sus RRHH.

* Cultura organizativa:

Hace referencia a los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de la organización.

Estas creencias operan de forma inconsciente y definen el punto de vista de la organización sobre sí misma y su entorno, materializándose en “lo que se da por sentado”.

Los elementos clave de la cultura organizativa son los siguientes:

- 1- *Regularidades observadas del comportamiento* en la relación entre las personas, como el lenguaje que se utiliza y los rituales de comportamiento y deferencias.
- 2- *Las normas* que giran en torno a los grupos de trabajo, como puede ser “trabajar lo justo por un salario justo”.
- 3- *Los valores dominantes* acatados por una organización, como la calidad el producto o precios bajos.
- 4- *La filosofía* que guía la política de la organización para con sus empleados y consumidores.
- 5- *Las reglas del juego* para mantenerse en la organización; los “hilos” que debe aprender a mover el nuevo empleado para ser aceptado.
- 6- *El ambiente o clima* en una organización por la distribución física y la forma en que sus miembros se relacionan entre sí, con los consumidores o con los de afuera.

Las organizaciones que ajustan la cultura a los cambios del entorno, probablemente obtendrán mejores resultados que aquellas de cultura rígida que no reaccionan ante cambios externos.

* La tecnología:

Los adelantos tecnológicos se están introduciendo en las organizaciones a un ritmo cada vez más acelerado. Existe un área de la tecnología que está cambiando rápidamente y revolucionó los RRHH: las tecnologías de la información; éstas, actualmente están disponibles para empresas de todos los tamaños y se han convertido en un recurso imprescindible para mejorar la eficiencia del área y junto con internet han tenido muchos efectos sobre la gestión de los RRHH, como por ejemplo:

- *El crecimiento del tele trabajo:* la tecnología hace que la información sea fácil de almacenar, recuperar y analizar; eso provocó el incremento del número de trabajadores de una organización que trabaja en su casa, al menos a tiempo parcial y se espera que estos contratos sigan aumentando en el futuro; generando nuevas cuestiones relativas al control de resultados y la planificación de la carrera.
- *La ética de la utilización correcta de los datos:* Las cuestiones relativas al control de datos, la precisión, el derecho a la privacidad y la ética; están en el centro de una creciente controversia sobre las nuevas tecnologías de la información y concretamente sobre internet.
- *El jefe sabe por donde navega el trabajador:* Muchas empresas están utilizando programas informáticos sofisticados que controlan cuándo, dónde y porqué está utilizando internet un trabajador.
- *Aumento del igualitarismo:* la información ahora está disponible de forma instantánea y generalizada, dando mejores herramientas para la toma de decisiones y haciendo que las estructuras organizativas sean más igualitarias, lo que significa que el poder y la autoridad se reparte de forma más equitativa entre todos los empleados. Esto implica que los niveles de dirección entre la

cúspide y los supervisores son menos importantes, especialmente porque la tecnología permite que la alta dirección se comunique directamente con los supervisores. Además, operar en red permite a cientos de trabajadores compartir información de forma simultánea, pueden ofrecer a los trabajadores de oficina información que antes sólo estaba disponible para sus jefes. En este tipo de interacciones la gente es juzgada más por los resultados que por el rango que ocupan en la jerarquía.

***Contratación externa:**

Existe una tendencia de muchas empresas grandes, de deshacerse de trabajos que se realizaban dentro de la misma y contratarlos con terceros (contratación externa o outsourcing).

La contratación externa crea diversos desafíos para los RRHH; aunque a menudo ayuda a reducir costos; los trabajadores pueden verse afectados por reducciones de plantillas cuando sus puestos de trabajo son cubiertos por los que ofrecen menos tarifas.

2.4.2.1.3. EXIGENCIAS INDIVIDUALES

Se refieren a las decisiones más pertinentes respecto a empleados concretos. Existe una relación de doble sentido entre las exigencias organizativas y las individuales; que es distinta a la relación entre las exigencias organizativas y del entorno, ya que sólo se produce en un sentido; pues pocas organizaciones pueden tener un impacto grande en el entorno.

Las exigencias más importantes que podemos analizar son: el ajuste entre el individuo y la organización, la ética y la responsabilidad social, la productividad, la delegación de autoridad, la fuga de cerebros y la seguridad laboral.

***Ajuste entre el individuo y la organización:**

Es importante que las estrategias de RRHH contribuyan para atraer y mantener en la organización a los empleados que mejor se ajustan a su cultura y así puedan ayudar a lograr los objetivos.

Por ejemplo, las empresas con un alto crecimiento obtienen mejores resultados con directivos que tengan una fuerte formación en marketing y ventas y estén dispuestos a asumir riesgos y a mostrar una fuerte tendencia a generar cambios.

***Ética y responsabilidad social:**

Las organizaciones, cada vez más, ven la necesidad de controlar el comportamiento de sus empleados y para ello crean códigos éticos, donde destacan los principios y estándares de comportamiento personal de sus miembros. Por desgracia estos códigos, a veces, no suelen satisfacer las expectativas de los empleados sobre el comportamiento ético del empleador.

Muchas decisiones específicas relacionadas con la gestión de RRHH están sujetas a elementos de juicios de valor; que en general, son los que definen aspectos importantes que requieren las personas para trabajar en la organización. Uno de esos aspectos, es la manera como actúa una organización en relación con las personas a través de la responsabilidad social; que intenta equilibrar sus compromisos no sólo poniendo énfasis en la rentabilidad, sino también con una mirada a sus empleados, sus consumidores, las demás empresas y la comunidad en la que opera.

***Productividad:**

Gómez - Mejía y otros²⁰ la definen como: “la medida de valor que añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización”.

En una economía de conocimiento liderada por la tecnología, el éxito de la organización cada vez más dependerá del valor del capital humano intangible (la creatividad de los

²⁰ Gómez - Mejía op. cit.

diseñadores, la profesionalidad de los arquitectos del software, el conocimiento de los vendedores e incluso la fortaleza de la cultura interna).

La productividad individual depende de dos factores importantes: la capacidad y la motivación.

La capacidad es la competencia que posee un empleado a la hora de desarrollar una tarea. Esta puede mejorarse a través del proceso de contratación y ubicación, que selecciona a los mejores individuos para la realización de determinadas tareas, y también mediante la formación y los programas de desarrollo de carrera, diseñados para acentuar las cualidades de los empleados y prepararlos para responsabilidades adicionales.

La motivación es el deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer al máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas.

Recursos Humanos debe lograr captar las motivaciones de los empleados y definir planes que impliquen mejorar la calidad de vida en el trabajo que se traducen en un mejor servicio al consumidor.

***Delegación del poder: (empowerment)**

Proceso por el cual se transfiere la dirección, desde una fuente externa (normalmente el superior inmediato) hasta una fuente interna (el propio deseo del individuo de hacer las cosas bien). Implica proporcionar a los trabajadores la cualificación y la autoridad para tomar decisiones que tradicionalmente eran tomadas por los directivos.

A través de la delegación del poder se intenta lograr una organización formada por personas entusiastas y comprometidas que realicen su trabajo de manera eficiente porque creen en él y se sienten útiles dentro de la organización. Se trata de motivar a los empleados a ser creativos y a asumir riesgos, que son componentes claves que puedan dar a la organización una posición competitiva en un entorno de rápidos cambios. Es difícil de lograr el equilibrio ya que al delegar se renuncia a tener el control.

Recursos Humanos debe tratar de motivar a través de la delegación pero también, capacitar a los empleados para que usen ese poder en pos del logro de los objetivos de la organización.

* Fuga de cerebros:

Puesto que el éxito de las organizaciones depende cada vez más de las capacidades que tienen determinados empleados, éstas son más susceptibles a las fugas de cerebros o pérdida de propiedad intelectual cuando los competidores se llevan empleados clave.

Las empresas de alta tecnología son particularmente vulnerables a este problema.

Es responsabilidad de Recursos Humanos estar atento a estas personas clave para mantenerlos motivados y satisfechos en la organización.

* Estrés laboral:

Dolan y otros²¹ lo definen como: “la reacción individual del trabajador a una situación amenazante relacionada con su trabajo”

La OIT sostiene que “las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente del trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas”

RRHH debe detectar las causas que ocasionan estrés en sus empleados (sobrecarga de trabajo, ruidos, espacio físico, responsabilidad sin autoridad, clima grupal, entre otras) y teniendo en cuenta el análisis de las causas, desarrollar programas de manejo del estrés enseñando a los trabajadores a reducir al mínimo sus efectos negativos (técnicas de relajación, habilidades para manejo de situaciones, administración del tiempo, etc.) o

²¹ Dolan, Simon L, Valle Cabrera, Ramón, Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. *La gestión de los recursos humanos*. 2º Edición. Mc Graw Hill. España. 2003

realizar acciones tendientes a mejorar las condiciones de trabajo; tanto físicas, interpersonales como de administración de puestos.

* Inseguridad laboral:

Para los empleados, la inseguridad laboral crónica es una importante fuente de estrés y puede provocar peor rendimiento y productividad.

En un contexto de recesión y alto nivel de desempleo, las organizaciones se ven afectadas por el malestar generalizado de los empleados.

Es un desafío importante para Recursos Humanos, lograr mantener motivados a los empleados y darles la seguridad laboral que necesitan dentro de la organización.

2.4.3. Conclusión

El trabajo del área de RRHH hoy en día, es mucho más amplio y complicado, porque por cada persona hay un problema por resolver y además, ese problema, para esa persona es diferente con el transcurso del tiempo. Además, no sólo hay que tener en cuenta que cada empleado tiene una problemática individual que puede surgir por falta de motivación, insatisfacción con su tarea, sus expectativas, experiencias y su contexto familiar, sus gustos, etc ; sino que también, surgen nuevos problemas cuando se realizan trabajos en equipo, es decir, cuando es necesaria la interrelación entre las personas, la toma de decisiones conjuntas, lograr una comunicación efectiva, respetar las relaciones de autoridad, o sea, todo lo que hace a las relaciones interpersonales.

Cada empleado necesita adecuarse a la organización de acuerdo a las pautas que establece; esto genera un clima laboral que determina normas de comportamiento y modalidades de trabajo que provocan satisfacciones o insatisfacciones: una cultura organizacional que establece valores, ritos, que hay que respetar.

La gestión de Recursos Humanos debe brindar a los empleados el cuidado y dedicación que éstos se merecen para que su función dentro de la organización sea eficiente y de esta manera lograr que la relación laboral sea favorable para ambas partes.

2.5. La Organización del área de Recursos Humanos

Para que la gestión de Recursos Humanos pueda desarrollarse de manera eficiente, no sólo debe comprometerse con la organización sino también disponer de una estructura interna adecuada.

El peso del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización, estará fuertemente condicionado por la percepción y valor que la alta dirección otorgue a las actividades relacionadas con el personal de acuerdo al tamaño de la organización y a la complejidad de la misma.

No hay una regla fija de cómo debería ser el diseño interno ideal, pero podemos señalar algunos aspectos a tener en cuenta:

- competencias que se le otorguen
- participación en las decisiones
- los recursos con los que cuenta
- amplitud y cobertura de sus políticas en la organización.

Para desarrollar plenamente las diferentes funciones que debe abarcar el área de Recursos Humanos, su máximo responsable debe estar en la cúspide de la jerarquía de la organización; esto le permitirá diseñar políticas que afectan al conjunto de la organización; integrándolas en la gestión global de la misma, disponiendo del poder necesario para implementarlas.

También es importante dotar al departamento del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las funciones que le son propias. Si a través de una eficiente gestión de RRHH, los responsables del área no son capaces de demostrar que ésta añade valor, entonces corre el riesgo de pasar a ser un servicio a externalizar.

A veces, externalizar las funciones ineficientes puede potenciar el rendimiento general de una empresa; sin embargo, también se puede desperdiciar una función que decide sobre aspectos importantes de la organización, siendo fundamental que se lleve a cabo por personas que pertenezcan a la misma, que conozcan su cultura, sus políticas y especialmente su gente.

2.5.1. Posición jerárquica dentro de la estructura de la organización²²

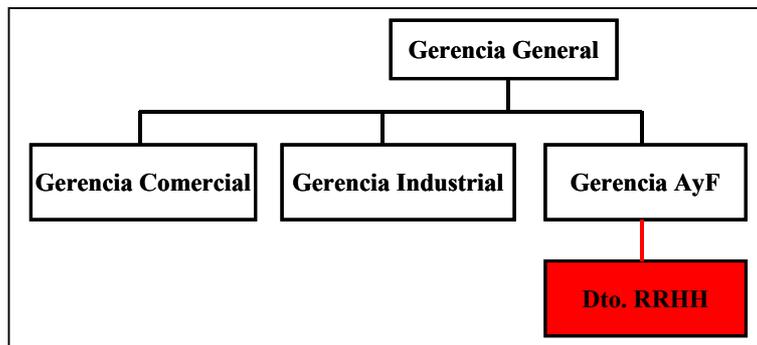
La posición jerárquica asignada al área de Recursos Humanos dentro de la estructura de la organización puede ser variada:

- como unidad de *staff*: una unidad especializada que asesora en lo relativo a RRHH.
- como unidad de *línea*: una unidad jerárquica de la organización con una tarea especializada.

Lo ideal es asignarle una jerarquía al mismo nivel que las otras gerencias, para que tenga el mayor poder político posible debido a la importancia de sus decisiones y al desenvolvimiento de su gestión en el logro de los objetivos organizacionales.

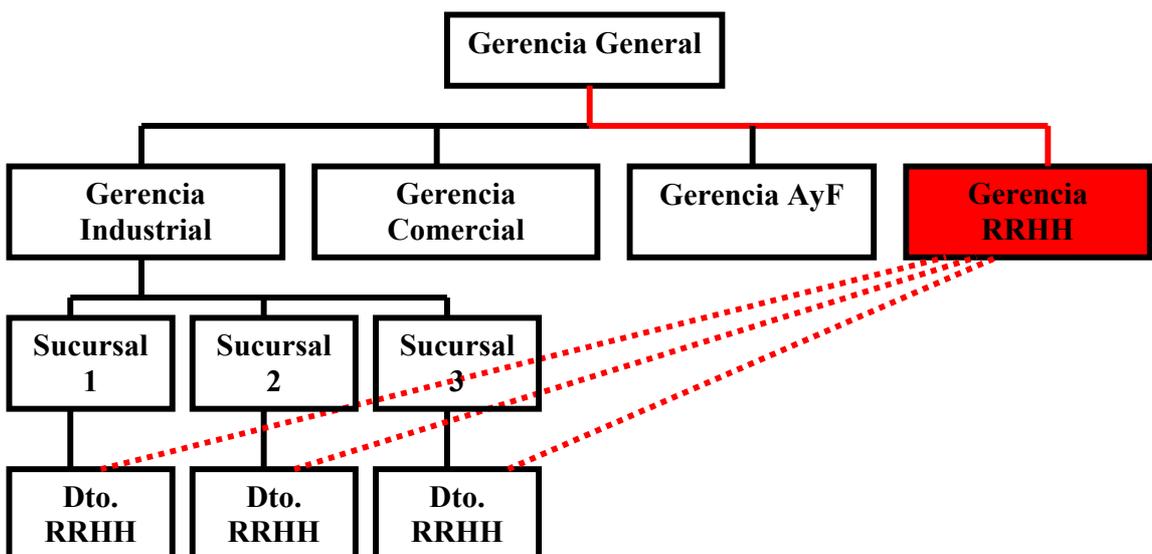
Lamentablemente se la suele ubicar dependiendo de administración o finanzas

²² Pérez Van Morlegan, Luis op.cit



Cuando la organización posee distintas sucursales o unidades de negocios, se suele plantear una estructura donde existe una Gerencia de RRHH que tiene autoridad funcional sobre los distintos departamentos de RRHH que pertenecen a cada una de esas sucursales o unidades de negocios; pero a su vez, estos departamentos dependen jerárquicamente de su superior directo.

Este tipo de estructura es común en las multinacionales, donde hay un Gerente regional de RR.HH. (*country manager*); que dicta las políticas para toda la organización de la región, maneja y adapta la política general de RR.HH. a la idiosincrasia local, y en general se refleja en las herramientas que utiliza; pero los sistemas son determinados desde la casa matriz (sistema de evaluación de desempeño, la encuesta de clima, etc.), tendiente a lograr una visión globalizada de la gestión de RRHH. De esta manera, la carrera que pueden lograr los empleados, no depende de lo que decida su jefe sino de pautas generales establecidas por la organización.



2.5.2 Gerencia de RR.HH. como consultoría interna

Se da cuando se tiene una Gerencia de RR.HH. pequeña, con muchas funciones administrativas informatizadas y muchas funciones de desarrollo tercerizadas en la línea; con lo cual, la gerencia de RR.HH. queda como un consultor interno.

Grandes empresas internacionales tienen su Gerencia de RR.HH. centralizada con poco personal, con una muy buena política de RR.HH. y buenos gerentes regionales de RR.HH.

Actualmente, por la complejidad que genera la gestión de los recursos humanos en la mayoría de las organizaciones, no es conveniente tercerizarla, ya que es fundamental que la misma organización desarrolle sus políticas y determine la estrategia a seguir en relación a su personal; pero a nivel mundial, ya se está contemplando esta situación.

2.5.3. Counseling

La Consultoría Psicológica o Counseling es una disciplina focalizada en la promoción del bienestar y el desarrollo personal.

Ayuda a resolver problemas, promover cambios y mejorar la calidad de vida.

Busca lograr un sano balance entre la vida personal y la vida laboral. Si el rendimiento laboral decae por problemas familiares, tratan de ayudarlo; y por el otro lado, si se producen conflictos familiares por las cuestiones laborales, también tratan de solucionarlos.

El costado criticable es que apunta más al rendimiento que a la persona, es como una terapia circunstancial, más de corto plazo que de largo plazo, y de carácter profundo. Es un servicio costoso, por lo que sólo lo utilizan algunas empresas para los altos ejecutivos.

2.5.4: El departamento de RRHH y los directivos: una importante asociación

Según Gómez - Mejía y otros ²³ “Todos los directivos; independientemente de su área funcional, de su posición en la jerarquía y del tamaño de la empresa; deben resolver eficazmente las cuestiones relativas a RRHH porque estas cuestiones son la esencia de ser un buen directivo”.

El rol del departamento de RRHH de una organización, debe ser de apoyo y no sustituir las responsabilidades por el personal que tienen los directivos.

El área de RRHH debe responsabilizarse de ayudar a la organización a cumplir sus objetivos diseñando los programas de RRHH, pero son los directivos los que tienen que poner en marcha estos programas. Esto significa que todo directivo debe ser un director de recursos humanos.

Los profesionales de RRHH deben conocer el negocio de su organización totalmente, no sólo en lo que concierne a las personas, sino también en cuanto a las fuerzas económicas, financieras, del entorno y tecnológicas que afectan; así como también, deberían ser capaces de fusionar eficazmente las actividades de RRHH con las necesidades empresariales.

Los directivos y el departamento de RRHH tienen que lograr una estrecha colaboración.

2.6. Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos

Para que las **buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos** logren satisfacer, de la manera más eficiente los requerimientos de personal que definen las organizaciones para el logro de sus objetivos y estrategias, es fundamental que el área de RRHH base sus actividades en una planeación estratégica de los recursos humanos.

²³ Gómez - Mejía. op. cit.

Así, como las organizaciones, a través de la planeación estratégica, definen su misión y objetivos generales y buscan asignar los recursos limitados que poseen; el área de RRHH debe realizar la planeación estratégica de los RRHH de acuerdo a la establecida por la organización.

2.6.1. Planeación estratégica y operacional

Para aclarar el concepto de planeamiento estratégico, Alpander ²⁴ define los dos tipos básicos de planeación:

“La **planeación estratégica** es un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de política, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación”.

“La **planeación operacional** optimiza la eficiencia de las actividades cotidianas de la empresa”

Las dos son importantes para lograr cambios y están íntimamente relacionadas y ambas deben complementarse.

La planeación estratégica de los recursos humanos es una parte del proceso de planeación estratégica y también la planeación estratégica de RRHH (estructura general de sueldos y desarrollo de empleados) requiere de una planeación operacional, como son los aspectos cotidianos de supervisión o capacitación.

2.6.2. Diferencias entre planeación estratégica y operacional de RRHH

La diferencia fundamental entre las dos está en el ámbito de aplicación:

²⁴ Alpander. op. cit.

La estratégica abarca todas las áreas y sus decisiones influyen en toda la organización y definen objetivos a largo plazo.

La operacional establece metas y acciones a corto plazo, definen actividades cotidianas y rutinarias que influyen en distintos sectores de la organización.

También se diferencian por otros factores:

- *Lapso de tiempo que abarcan:* Los planes que surgen de la planeación estratégica deben abarcar más de un año; en cambio los planes que plantea la planeación operacional son a corto plazo (contratar empleados)
- *Cobertura:* Los planes estratégicos incluyen objetivos amplios y generales, es decir, afectan a toda la organización. Los planes operacionales expresan metas más específicas y sus medios para alcanzarlas.
- *Incumbencia:* Los planes estratégicos de RRHH se establecen en relación con el contexto (por ejemplo, teniendo en cuenta la competencia) y con los planes comerciales. Los planes operacionales giran en torno a asuntos internos y se relacionan con los demás departamentos.
- *Tipos de objetivos que planean:* Los planes estratégicos fijan objetivos relativos; su orientación es externa y no tienen una cronología ni tiempo determinado (ejemplo: la estructura de pagos a gerentes se mantendrá superior en un 20% al de organizaciones similares). En cambio, los planes operacionales son específicos y se puede medir su realización independientemente de las condiciones del contexto.

2.6.3. La era de la planeación de los recursos humanos

Hasta hace muy poco tiempo, la alta gerencia consideraba a la planeación de los recursos humanos como una función dentro de la planeación comercial. Además, casi no se tenía

en cuenta la disponibilidad de personal actual ni proyectada al momento de fijar sus planes estratégicos.

El proceso de planeación de los recursos humanos, solía comenzar una vez establecida la misión, los objetivos y estrategias comerciales; de esa manera, funcionaba como una especie de reacción siendo poco efectiva.

Para lograr efectividad en la planeación de los recursos humanos, ésta debe integrarse en forma vertical con la planeación estratégica del negocio y horizontalmente con las actividades del área de personal tendientes a suplir las necesidades actuales de la organización y de sus empleados.

La historia reciente de los negocios indica que hemos comenzado una nueva era: *la de la planeación de los recursos humanos*.

Dicha planeación comprende un proceso sistemático tendiente a fijar las políticas que rigen la adquisición, manejo y enajenación de personal para lograr los objetivos de la organización.

2.6.4. Objetivos de la planeación estratégica de Recursos Humanos:

El área de Recursos Humanos, a través de la planeación estratégica, busca definir y obtener las competencias necesarias que el personal debe tener (*Perfil Futuro de RRHH*) para que la visión de la organización sea posible.

En definitiva, busca contar con las Buenas Prácticas para una Gestión de los Recursos Humanos eficiente y coherente con la estrategia del negocio.

2.6.5. Proceso de planeación de los recursos humanos

La planeación de los recursos humanos implica, evaluar a los empleados actuales; proyectar las necesidades laborales futuras y tomar las medidas necesarias para asegurar la disponibilidad del personal en el momento que se requiera.

Guvenc G. Alpander ²⁵ hace referencia al concepto que da Vetter ²⁶ de la integración horizontal de la planeación de los recursos humanos como: “el proceso mediante el cual la gerencia determina cómo la organización debe pasar de su posición actual a la posición deseada en materia de personal”.

También identifica cuatro fases en la planeación de los recursos humanos:

1. Desarrollo de proyecciones de inventario de personal
 2. Establecimiento de objetivos y políticas
 3. Diseño y ejecución de planes
 4. Control y evaluación de planes
-
1. Actividades de predicción que se realizan, en general, fuera del departamento de RRHH. Primero se formulan los planes comerciales estratégicos y luego se informa a las demás áreas de la organización para que se traduzcan en futuros requerimientos de recursos humanos. (Integración horizontal de la planeación)
 2. El área de personal, que recoge los requerimientos de las demás áreas, establece sus objetivos y políticas necesarios para cubrirlos.
 3. Se establecen las actividades y herramientas que se van a implementar; los tiempos de ejecución y los recursos con los que cuentan.
 4. Luego de la implementación, se compara con lo planeado, determinando desvíos y causas; logrando evaluar la ejecución de los planes.

2.6.6. Factores que afectan a los planes:

Es necesario que los responsables del área de RRHH sepan captar cuáles son los factores del contexto que más afectan a la planeación y cómo adaptar dicha planeación a los cambios que el entorno determina.

²⁵ Alpander. op. cit.

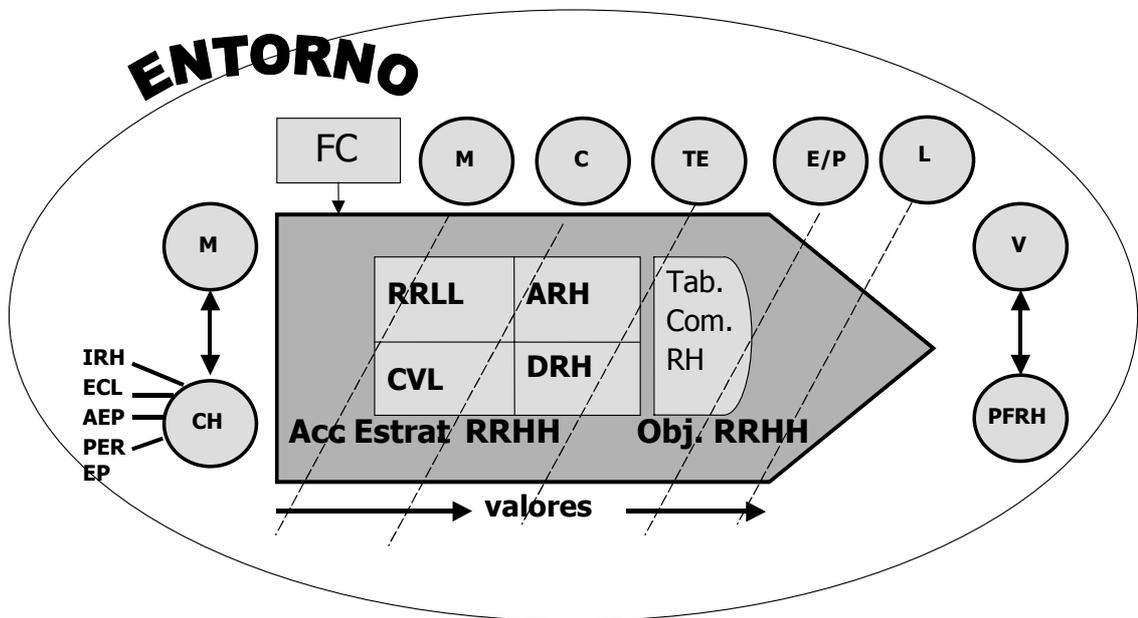
²⁶ Eric W. Vetter, *Manpower Planning for High Talent Personnel* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1967)

Los factores más importantes que influyen en la planeación son:

- Las condiciones del mercado: que están dadas por la competencia.
- Los cambios tecnológicos: la innovación, cambios en el proceso fabril o equipos.
- La situación económica: tendencias nacionales e internacionales que determinan el nivel de salarios, precios de insumos, impuestos.
- Las consideraciones financieras: evaluación de fuentes internas generadoras de recursos y el apoyo externo.
- Las consideraciones en materia de recursos humanos: deben tener en cuenta el potencial de los recursos humanos, ya que limitan las fronteras del crecimiento organizacional más que cualquier otro factor.

2.6.7: Esquema del Plan Estratégico de RRHH y sus componentes

Plan Estratégico de RRHH Pérez Van Morlegan, Luis²⁷



²⁷ Pérez Van Morlegan, Luis op.cit.

<u>M</u> : Misión	<u>FC</u> : Factores Condicionales
<u>CH</u> : Capital Humano	<u>M</u> : Motivación
<u>IRH</u> : Inventario de RRHH	<u>C</u> : Comunicación
<u>ECL</u> : Encuesta de Clima laboral	<u>TE</u> : Trabajo en equipo
<u>AEP</u> : Análisis y Evaluación de Puestos	<u>E/P</u> : Empowerment/Participación
<u>PER</u> : Política y Estructura de Remuneraciones	<u>L</u> : Liderazgo
<u>EP</u> : Evaluación de Potencial	<u>V</u> : Visión Estratégica
<u>PFRH</u> : Perfil Futuro de RRHH	<u>RRL</u> : Relaciones Laborales
<u>ARH</u> : Administración de Recursos Humanos	<u>DRH</u> : Desarrollo de Recursos Humanos
<u>CVL</u> : Calidad de vida laboral	

El análisis de este esquema debe realizarse, en un comienzo, con una mirada de derecha a izquierda; partiendo de la *Visión Estratégica del Negocio (V)*: a lo que la organización quiere llegar y para ello, el área de RRHH debe determinar un conjunto de competencias, aptitudes y actitudes necesarias para lograrla, es decir, el *Perfil Futuro de los Recursos Humanos (PFRH)*, que analógicamente, sería el flujo de fondos futuro para un gerente financiero o una determinada participación o liderazgo de mercado para un gerente de marketing.

Para poder lograr los objetivos planteados, deben llevar a cabo diferentes *acciones estratégicas*, que para la Gestión de RRHH se realizan en los siguientes subsistemas que la componen: en las *Relaciones Laborales (RR.LL)*, en *Calidad de Vida Laboral (CVL)*, en la *Administración de Recursos Humanos (ARH)* y en su *Desarrollo (DRH)*.

Por ejemplo, en las *RR.LL.*: negociar para minimizar la cantidad de empleos; en *CVL*: invertir en seguridad para evitar accidentes o demoras en la producción; en *ARH*: tratar de recopilar información a través de encuestas para saber si la organización está mejor competitivamente con los salarios o no; en *DRH*: capacitar a la gente para darle las competencias que le faltan.

El punto de partida para lograr el Plan Estratégico es la *Misión (M)* y los recursos humanos que tenemos: *el capital humano (CH) o activo humano*; es decir, la gente con la que cuenta la organización con sus competencias e incompetencias actuales, con sus fortalezas y debilidades y con sus posibilidades (potencial); y compararlo con el capital humano necesario para alcanzar la *Visión (V)* propuesta. El camino para llegar desde la *Misión* a la *Visión*, es la tarea de RR.HH.

Generalmente, el personal que hoy posee la organización, no reúne todas las condiciones que necesita para llegar a la *Visión*, ya que ésta es mucho más exigente, más ambiciosa que la actual visión de la compañía; por lo tanto, será necesario que las personas mejoren sus competencias o, eventualmente, aparezcan otras personas.

Lo ideal para toda organización, es llegar con el personal que posee a alcanzar la visión propuesta, que seguramente puede implicar una mayor capacitación y desarrollo.

Así como la misión (M) explica a qué se dedica la organización hoy, la visión (V) define cómo quiere estar la organización mañana; el capital humano (CH) nos dice con qué gente cuenta la organización hoy y el perfil futuro de Recursos Humanos (PFRH) con qué gente debería contar.

Para determinar el capital humano con que cuenta la organización, se deberá partir de un inventario de RR.HH. (IRH); esta herramienta permite conocer a los miembros que conforman la organización; no es simplemente un conteo, sino un relevamiento de información del personal en todos los aspectos que sean necesarios.

También es importante realizar una encuesta de clima laboral (ECL), esta herramienta nos muestra cómo se siente el personal, qué grado de satisfacción tienen con respecto a la organización, cuál es el grado de bienestar (o malestar) que reina en la organización y en qué temas específicamente.

Otra evaluación que debe realizarse se refiere a, qué es lo que hace cada miembro de la organización, es decir, un análisis y evaluación de puestos (AEP), esta herramienta permite determinar las funciones de cada empleado y se evalúa cómo cada uno de ellos contribuye a la misión. Sirve de base para establecer con que competencias cuenta la organización y a partir de ahí analizar las competencias que requiere para lograr el Perfil Futuro de RRHH; y a través de la evaluación de potencial, determinar si el personal actual puede llegar a satisfacer las competencias que se necesitarán en un futuro inmediato.

Finalmente, sabiendo quiénes son, cómo se sienten, qué es lo que hace cada uno, faltaría conocer la percepción que tienen de la remuneración; por eso debe hacerse la evaluación sobre cómo están remunerados, es decir, hay que revisar la política y estructura de remuneraciones (PER).

Estas cuatro herramientas son vías fundamentales para medir el capital humano actual. Tres de ellas; IRH, AEP y PER; pertenecen al subsistema de Administración de Recursos Humanos (ARH) y la herramienta restante (ECL) pertenece al subsistema de Relaciones Laborales (RRL).

También es fundamental realizar un análisis F.O.D.A de RR.HH. que brinda información sobre cuáles son las fortalezas que se deberán conservar y las debilidades que hay que resolver, de cara al *perfil estratégico*; de nada sirve una fortaleza que no contribuya a la *Visión*. Se debe considerar como fortaleza aquello que la organización posee hoy y que necesitará en el futuro y debilidad aquello que se necesitará en el futuro pero que hoy no lo tenemos.

Para realizar este análisis hay que tener en cuenta todos los componentes del medio que influyen: competidores, posibles competidores, clientes, clientes en perspectivas, proveedores, gobierno –con todos sus subsistemas, organismos y dependencias-, el impacto tecnológico, los sistemas financieros, los entes reguladores, la prensa, los accionistas, las universidades e instituciones educativas, etc., etc.

Otros de los aspectos a analizar son:

Los *Factores Condicionantes (FC)* de orden interno que pertenecen a la organización (no son del entorno); tales como la cultura, la plataforma tecnológica, la dotación de personal, la estructura y procesos, la ecuación económica-financiera y también aquellos factores vitales para lograr un buen clima y bienestar como son: *la motivación (M), la comunicación (C), el trabajo en equipo (TE), la participación (P), el liderazgo (L) y el empowerment (E)*.

Todos estos factores internos de la organización y que no son de RR.HH. condicionan –y mucho- a su gestión. Por ejemplo, la cultura viene dada con los fundadores, determina la manera en que se viene trabajando y es difícil de cambiar, pero puede ser un gran acelerador de cambios o realmente un freno; la dotación de personal – la cantidad de gente que va a trabajar en la organización - no la define RR.HH. sino el plan de negocios, pero RR.HH. tiene que lograr implementarlo, hacer el seguimiento y despedir a las personas que no son necesarias; por lo tanto, RRHH no genera los recursos pero determina los efectos. Con respecto a la estructura y los procesos; las decisiones que surgen de planes estratégicos organizacionales como son: reducciones de niveles jerárquicos, creación de nuevos puestos, etc.; también debe manejarlo RR.HH. Lo mismo ocurre con la plataforma tecnológica de la organización; que está determinada por el presupuesto de inversión y la misión; pero los efectos que produce en el personal es tema de RR.HH., que debe lograr las capacidades requeridas para su manejo. La ecuación económica-financiera es el resultado de la decisión sobre el tipo de inversión y es fundamental que el gerente de RRHH la conozca.

2.6.7.1. Factores vitales que influyen directamente en la gestión de RRHH

Estos factores están presentes en todas las herramientas e influye en toda la gestión.

* *Empowerment (E)*: significa brindar la posibilidad de que los miembros de la organización puedan tomar decisiones.

Requiere lograr una cultura de aceptación de errores, de confianza en los demás, de controles amplios y adecuados y de asignar los recursos y la responsabilidad necesaria para que quieran tomar una decisión. Implica compromiso, tanto por parte de la organización como de sus empleados, logrando que todos se involucren en los objetivos y en la manera de implementarlos.

* *Participación (P)* a los empleados: escucharlos y aceptar sus opiniones.

Una de las herramientas que se pueden utilizar para lograrlo, es un buzón de sugerencias; donde los empleados aporten ideas, donde se premie a aquellos que den sugerencias que benefician a la organización y es importante contestarlas todas. Para que esto funcione, se requiere de una cultura y clima organizacional que genere una atmósfera de participación y no de sanción; para que todas las personas se sientan motivadas, no sólo a tomar decisiones en su puesto de trabajo, sino que también aspiren a más.

Una eficiente gestión de RRHH no podría lograrse, si la misma organización posee políticas que nieguen a los empleados el *empowerment* y la *participación*

* *El liderazgo (L)* de poder lograr que el personal adhiera su trabajo y conductas de acuerdo a lo que establezca su jefe, tratando de lograr un liderazgo transformacional y visionario

* *El trabajo en equipo (TE)* es una manera de trabajar que garantiza, entre otras cosas, que las decisiones sean acatadas por la mayor cantidad de gente posible.

Para que un equipo de trabajo funcione bien, deben tener un objetivo claro, los roles deben estar bien definidos y un respeto por las individualidades, ideas y opiniones; pero tratando de llegar siempre al consenso.

* *La comunicación (C)* es fundamental para el desenvolvimiento de toda organización, para dar órdenes, transmitir políticas y estrategias, relacionarse entre las distintas áreas; es imposible realizar una eficiente gestión con una mala comunicación.

No se puede implementar ni lograr realizar un plan de acción, sin una comunicación clara y precisa de lo que le corresponde hacer a cada empleado y cómo contribuye con su trabajo al logro de los objetivos.

Una comunicación eficiente es aquella que logra una acción por parte del receptor que coincide con las expectativas del emisor.

Es responsabilidad de RRHH lograr una buena comunicación en la organización; y para ello es fundamental determinar:

- quién debe emitir el mensaje,
- cuál es la mejor manera de expresar un mensaje según a quien va dirigido
- cuál es el canal (memo, telegrama, cara a cara) más eficiente para que ese mensaje llegue tal cual fue emitido, evitando todo tipo de malos entendidos o percepciones diferentes.

RRHH debe conocer perfectamente cuál es el entorno que rodea la comunicación de acuerdo al emisor y receptor y conforme a eso, definir de manera eficiente, los distintos elementos que hacen al proceso de comunicación.

* *La motivación (M)* que impulsa a los trabajadores a actuar de determinada manera o modificar su conducta.

Para poder lograr una gestión eficiente, los responsables de RR.HH. deberán, encontrar los denominadores comunes que satisfagan las necesidades, tensiones, deseos y disconformidades de la mayor cantidad de gente posible.

2.6.8. Problemas en la planeación estratégica

Según Alpaner²⁸, para que el planeamiento sea efectivo hay que sortear una serie de obstáculos que pueden surgir; entre los más comunes están:

- La resistencia al cambio por parte de los empleados: no aceptan modificaciones que en general producen ansiedad.
- La incertidumbre acerca del futuro
- La información incompleta y carente de precisión, como también sobrecarga de datos específicos de los distintos departamentos
- Los costos directos (adquisición, almacenamiento de datos) e indirectos de la planeación: tiempo necesario para redactar, analizar y evaluar los informes.
- La gerencia, que rechaza la ejecución de los planes, a veces, es el obstáculo más grande.
- No definir claramente a los responsables de la ejecución; delimitaciones ambiguas de las responsabilidades que deben asumir, no saber que es lo que se espera de ellos ni a quien deben responder.
- El costo de ejecución; a veces se recortan por problemas “mas urgentes o imprevistos”, o por causas ajenas a la organización como puede ser la inflación o una fuerte recesión.
- Fallas en la retroalimentación que perjudican la realización de ajustes oportunos en el plan.

Es necesario conocer estas barreras y el grado de influencia que generan en la planeación para prevenirlas o tratar de minimizar sus efectos y así lograr que el esfuerzo que requiere una planeación estratégica brinde sus beneficios.

²⁸ Alpaner op.cit

Requisitos que ayudan a prever los efectos de estas barreras:

- *Participación de la gerencia:* la planeación debe realizarse con la participación de todos los gerentes de línea que lo ejecutarán; pero la coordinación y consolidación se deberá llevar a cabo en los niveles más altos de la organización.
- *Orientación constante:* la planeación debe ser una guía persuasiva y clara para todos los gerentes en la adquisición y utilización de los recursos humanos; sabiendo que sus acciones están acordes con los objetivos de la empresa.
- *Margen de cambio:* la planeación debe ser flexible para ajustarse a las condiciones cambiantes del medio.
- *Potencial de integración:* la planeación debe integrarse con los planes comerciales estratégicos de la organización y con otras funciones de personal, como son contratación, desarrollo y remuneración.

2.6.9. Integración vertical y horizontal

La integración de la planeación estratégica y la de los recursos humanos (vertical) implica una relación bilateral a través de la cual, los planes estratégicos de la organización no se completan hasta obtener la información sobre los recursos humanos actuales y en potencia, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

También deben integrarse las funciones que se desarrollan en el área de Personal con el proceso de planeación de los recursos humanos (horizontal). Al integrarse las funciones de personal con los datos proyectados de la planeación de los recursos humanos, se logra que las actividades de personal cotidianas concuerden con las metas, políticas y planes de la organización.

Cualquiera sea el tamaño de la organización, de alguna manera debe realizar un planeamiento de los recursos humanos acorde a la planeación estratégica, para lograrla con éxito.

En las pequeñas empresas, las decisiones estratégicas sobre los recursos humanos suelen definirse de manera menos formal y sistemática que en las organizaciones más grandes; quizás se reúne el gerente general con unos pocos gerentes y resuelven estos asuntos sin desarrollar planes formales, pero igualmente existe el planeamiento.

2.6.10. La planeación estratégica de los recursos humanos

El recurso humano está por encima de todos los demás y es el principal factor determinante del éxito o fracaso de una organización.

El cumplimiento de las metas organizacionales depende del grado en que los individuos se sientan comprometidos con la empresa.

En la planeación hay que tener en cuenta cuál es la relación entre las metas empresariales y las necesidades personales y objetivos profesionales del empleado, y como lograr compatibilizarlas.

La planeación estratégica de los recursos humanos determina las necesidades en materia de personal tendientes a asegurar que se contrate o capacite a gente idónea para suplir las necesidades de la organización; por consiguiente; es fundamental reconocer que la motivación y las habilidades son las características principales que influyen sobre el nivel y la calidad del desempeño; como así también influyen una multitud de factores del contexto y de la misma organización.

A través de la planeación estratégica, el área de RRHH puede mejorar la productividad y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del personal; siempre y cuando logre la integración con los planes estratégicos del negocio; y permita que sus miembros se

sientan partícipes de su realización y de esta manera se aseguran el éxito de la organización.

2.6.11. La planeación estratégica y la estructura organizacional

Tanto la planeación estratégica como la planeación de los RRHH determinan la manera en que la organización; a través de la estructura y procedimientos; se adapta al cumplimiento de la misión del negocio.

La planeación organizacional es la base sobre la cual se realiza la planeación de los RRHH; una vez que la organización desarrolla una estrategia deberá hacer los ajustes que sean necesarios en la estructura; por ejemplo: creando nuevos cargos, consolidando o eliminando otros.

Toda estrategia determina una estructura organizacional adecuada para su implementación y las decisiones que surjan por la planeación de los recursos humanos influirán en la estructura futura de la organización.

El proceso de planeación consiste en realizar un análisis de las características de la estructura actual, evaluando los puntos estratégicos que necesitan de algún cambio; luego determina alternativas de diseño de otras estructuras que se adapten a las condiciones presentes y futuras, y por último, el cumplimiento de las decisiones de reestructurar la organización.

Hay un factor clave del éxito de la planeación organizacional estratégica que dependerá en gran parte de que sea aceptada por los miembros de la organización que serán afectados por el cambio.

La gestión de RRHH se relaciona estrechamente con la planeación organizacional estratégica ya que debe asegurar la flexibilidad y la agilidad del personal ante las modificaciones que se establezcan.

Una forma de lograr la flexibilidad de los recursos, es contar con personas capaces de realizar distintas tareas de diversas maneras; la capacitación cruzada, la rotación de puestos, los distintos modos de trabajar en equipo sirven para formar trabajadores flexibles.

Una administración de RRHH eficaz contribuye a elevar la capacidad organizativa; es decir la capacidad que tiene la organización para actuar y cambiar en pos de conservar una ventaja competitiva.

2.7. Políticas, Cultura y Filosofía de Recursos Humanos

Las políticas son guías de pensamiento en la manera de tomar decisiones que establece la dirección de la organización para lograr cierta coherencia y coordinación.

Para llevar adelante cualquier actividad en la gestión de Recursos Humanos, es necesario tener en cuenta las pautas o políticas establecidas por la organización a fin de que ésta se desarrolle de manera integrada para alcanzar los objetivos de la organización.

También debe tener en cuenta la filosofía de la gerencia, que definen el tipo de empleado que la organización desea incorporar.

Así como toda organización es diferente a otra, sus políticas también. Estas se basan en la filosofía y necesidades de cada organización; por lo tanto, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer implantar una política de RRHH²⁹.

2.7.1. Políticas de RRHH.

Para lograr una Gestión de Recursos Humanos eficiente, se deben establecer políticas en los siguientes aspectos:

²⁹ www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no8/politiquerias.htm

* Alimentación de RRHH:

- Reclutamiento de personal: determinar donde reclutar (dentro o fuera de la organización) y cómo y en qué condiciones reclutarlo.
- Criterios de selección del personal, patrones de aptitudes tanto físicas como intelectuales.
- Integración de los nuevos miembros y cómo hacerles un ambiente favorable.

* Aplicación de RRHH:

- Requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, antigüedad, experiencia) para la buena realización de las tareas en todos los cargos.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal para determinar planes de carrera que permitirá nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la organización.
- Calidad del personal; mediante la evaluación del desempeño, analizando de qué manera se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

* Mantenimiento de RRHH:

- Criterios de remuneración, tomando como base las evaluaciones de cada cargo y los salarios en el mercado del trabajo.
- Planes de remuneración indirecta, programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes de cada trabajador.

- Mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.
- Definir condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar las tareas.
- Buena comunicación y una excelente relación con el sindicato y distintos organismos con los cuales la organización debe relacionarse.

* Desarrollo de RRHH:

Criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal, evaluación de empleados para ser ubicados en posiciones más elevadas jerárquicamente o en otros sectores de la organización.

* Control de RRHH:

Mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para un análisis cuantitativos y cualitativos cuando sea necesario.

Forma de evaluación de las políticas que se están realizando y los procesos que se están llevando a cabo en la gestión de RRHH.

2.8. Sistema de Gestión de Recursos Humanos y los subsistemas³⁰

La Función de RRHH es un sistema que está compuesto por cuatro subsistemas, cada uno de los cuales tienen un objetivo bien definido y cuentan con numerosas herramientas para lograrlo.

³⁰ Pérez Van Morlegan, Luis op.cit.

El responsable de RRHH deberá determinar las herramientas a implementar y la mejor manera de utilizarlas teniendo en cuenta los distintos factores que las condicionan. Estos factores van a depender de cada organización; de su tamaño, de la estructura, de las actividades que realizan, del contexto que la rodea e influye, del tipo de personal que requiere, entre otros.

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de Recursos Humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos organizacionales.

2.8.1. Subsistemas y Objetivos

Los subsistemas que componen el sistema de RRHH y sus objetivos son:

A. *Relaciones laborales (RRL)*: preservar y optimizar el clima interno, tratando que el nivel de conflicto sea lo más bajo posible.

B. *Calidad de Vida Laboral (CVL)*: Cuidar la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral. Busca preservar la salud del que trabaja preocupándose por los equipos, iluminación, la prevención, etc.

C. *Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)*: mejorar las competencias actuales para que se conviertan en las necesarias para lograr el perfil futuro.

D. *Administración de Recursos Humanos (ARH)*: tiene dos objetivos:

La equidad interna (pago justo) y la competitividad externa de los salarios.

Optimizar la información relacionada con la gestión de los recursos humanos

2.8.2. Análisis de los subsistemas: influencia en la gestión del responsable de RRHH.

2.8.2.1. Relaciones Laborales (RRL):

El manejo estratégico de RRL tiende a disminuir los conflictos o por lo menos que no produzcan ineficiencias, como pueden ser quitas de colaboración, huelgas o falta de producción.

El responsable de RRHH deberá implementar las acciones necesarias para que su gestión se encamine hacia el logro de un clima laboral óptimo en pos del perfil futuro de RRHH deseado.

2.8.2.1.1. Acciones

Algunas de las acciones necesarias que se deben implementar son:

- Identificar el personal con el que cuenta la organización: tipo de tareas que realizan, antigüedad en los cargos, historial de conflictos, etc.
- Definir el clima laboral que la organización necesita para lograr eficientemente los objetivos
- Conocer las leyes laborales y convenios que regulan los distintos gremios que abarcan a todo el personal
- Saber con que herramientas cuenta el responsable de RRHH y su factibilidad de utilizarlas
- Determinar la mejor manera de utilizar dichas herramientas

2.8.2.1.2. Herramientas

Algunas de las Herramientas con las que pueden contar los responsables de RRHH son:

- La Negociación laboral
- EL Derecho laboral: individual, colectivo y de la seguridad social
- Las encuestas de clima laboral
- Manuales disciplinarios o códigos de conducta
- La comunicación interna

2.8.2.1.3. Indicadores

Una vez implementadas las herramientas, es necesario; no sólo poder analizar el logro de los objetivos propuestos sino también determinar cómo se están logrando.

Para ello es fundamental definir los indicadores que nos muestren la efectividad de la gestión, por ejemplo:

- Los resultados de la encuesta de clima laboral
- Cantidad de horas no trabajadas por conflictos
- Cantidad de juicios laborales
- Todo indicador que muestre potencialidad de conflicto y/o conflictos no resueltos.

2.8.2.1.4. Sindicatos

Los sindicatos son uno de los factores más importantes que influyen en las Relaciones Laborales; en mayor o menos medida definen muchos aspectos relacionados con los empleados.

En la Argentina, los sindicatos desempeñan un papel clave en la vida nacional y obviamente en la vida de los trabajadores.

Es fundamental analizar como es la relación actual que tiene la organización con el sindicato y establecer cuál es la que debería tener para poder alcanzar la *Visión* que establece la organización, y así, definir una estrategia; que puede ser, mantener una actitud más amigable que permita poder conversar y negociar, tendiente a lograr el *Perfil Futuro de RRHH*.

Existen tres maneras de tratar con el sindicato, que dependerán del sindicato, de la organización y de la situación que están atravesando:

a) como enemigo acérrimo: la postura de oposición violenta.

La actitud que toma el responsable de RRHH es de pelea, pulseadas de poder, hasta llegar a la inexistencia de relaciones.

b) como mal necesario: aceptar su existencia forzosa

Es una postura de contentar pero sin llegar a un acuerdo; la relación sigue siendo conflictiva; aparecen los sobornos y persecuciones a delegados sindicales.

c) como socio: aceptar su razón de ser en la reivindicación laboral.

Se reconoce su poder buscando delimitar campos, respetando las incumbencias de cada uno: la organización se ocupa de su gestión empresarial y el sindicato de los asuntos relacionados con los empleados.

Se trata de lograr relaciones constructivas donde ambos trabajen en colaboración.

<p>El responsable de RRHH debe determinar la política adecuada a llevar a cabo en la relación con el sindicato: el es el encargado de atenderlos, de sentarse a conversar, negociar con ellos y llegar a un acuerdo.</p>

2.8.2.1.5. La importancia del entorno legal

Basándome en Gómez - Mejía y otros³¹: las limitaciones legales a las prácticas de RRHH son cada vez más complejas; requieren de una constante actualización y capacitación; en gran medida debido a las nuevas leyes sobre empleo y a las interpretaciones judiciales.

Los cambios legales han hecho que las decisiones de RRHH sean más difíciles y arriesgadas, aumentando el costo correspondiente a las malas decisiones.

Los directivos deben conocer y comprender las cuestiones legales que afectan a la práctica de la gestión de RRHH; ya que la mayoría de las decisiones están limitadas en cierta medida por la ley: qué trabajadores pueden contratar, cómo deben remunerarlos, qué prestaciones deben ofrecerles, cómo tratar a empleados con hijos; cómo y cuándo despedirlos; entre otras cuestiones.

El dinamismo del entorno legal, a veces requiere, que los directivos tengan que solicitar la asesoría de los especialistas en RRHH quienes, a su vez, añaden valor a las decisiones directivas con su conocimiento de la legislación y de la normativa vigente.

Conocer el entorno legal:

- ayuda a hacer lo correcto reduciendo el margen de error de las decisiones laborales
- disminuye costos laborales, que en general son altísimos
- determina las limitaciones de los departamentos Jurídicos y de RRHH de la organización.

2.8.2.2. Calidad de Vida Laboral (CVL):

“Se refiere a la favorabilidad o desfavorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad. Los programas de *CVL* son otro medio por el cual las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de

³¹ Gómez - Mejía y otros op.cit

trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.”³²

Dolan y otros³³ definen la importancia de la *CVL* para la organización: “En una situación en que la ventaja competitiva primordial proviene de la calidad de los recursos humanos disponible, proporcionar *CVL* es una forma de conseguir de las personas una mayor implicación en la misión y los objetivos de la organización”

El tema fundamental en esta área es la prevención, la profilaxis; que implica que las organizaciones sean conscientes de los problemas físicos o psíquicos que se pueden producir en los trabajadores.

¿Cómo lograr esto? ¿Cómo evitar los posibles peligros?

Primero, ocupándose por conocer cuáles son los posibles accidentes que pueden ocasionarse como consecuencia de las actividades que se desarrollan en la organización; que dependen de la manera que se realizan esas actividades, de su infraestructura, de las maquinarias o herramientas que se utilizan; entre otras cosas; y luego, invirtiendo de distintas maneras para que no ocurra ningún accidente.

Estas inversiones pueden ser: contratar primas de seguros por accidentes de trabajo, mejoras edilicias que eviten accidentes tales como rampas, pisos antideslizantes; también medidas de seguridad como elementos y ropa de trabajo adecuadas y también en capacitación para evitar los juicios, ausentismo, pago de indemnizaciones, disminución de productividad, etc.

Además, las organizaciones deben realizar distintas acciones tendientes a reducir el estrés laboral como por ejemplo, rediseñar y enriquecer puestos, definir claramente las tareas o corregir factores físicos en el entorno.

³² Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Décima Edición. Mc Graw Hill. México. 2001.

³³ Dolan y otros op. cit.

2.8.2.2.1. Herramientas

Las Herramientas con las que cuentan los responsables de RRHH son, entre otras:

- Las obras de prevención de accidentes: en este tema juegan un papel importante las ART (Aseguradas de Riesgo de trabajo).
- Profilaxis: capacitación al personal, por ejemplo, a través de cursos
- Capacitación en el uso de elementos de seguridad y seguimiento de normas (utilización de herramientas, equipos, conocimiento de los procesos, etc.)
- Exámenes médicos, pre-laborales, periódicos y hasta post-laborales para evitar demandas.
- Planes de prevención

Los responsables del área de RRHH deben supervisar y llevar controles de los incidentes y también desarrollar prácticas de RRHH que promuevan la seguridad y salud en el trabajo.

2.8.2.2.2. Indicadores

Los Indicadores de gestión de este subsistema pueden ser:

- Días perdidos por accidentes de trabajo
- Inasistencias por enfermedades laborales
- Infracciones pagadas por controles

A través de la formación, puede instruirse a los empleados en conductas que reduzcan los accidentes de trabajo, o por medio de la selección, excluyendo a candidatos que tienen tendencias contrarias a la seguridad y salud laboral.

Las fuerzas externas más importantes que garantizan la seguridad y la salud en el trabajo son, las leyes y reglamentaciones que regulan los aspectos referidos a prevención de accidentes y sobre el lugar de trabajo.

Es necesario que los gerentes, en todos los niveles de la organización, conozcan y refuercen las normas de seguridad e higiene que requiere cada sector, para brindar un entorno laboral que proteja a los empleados de los riesgos físicos o condiciones insalubres, así como de actos poco seguros de otros empleados.

Una de las responsabilidades principales de todo supervisor es, comunicar a los empleados la necesidad de trabajar con seguridad, y explicarles con detalle cómo deben realizarse los procedimientos adecuados en el trabajo, cómo deben hacer uso de ropa e instrumentos de protección y los riesgos potenciales.

2.8.2.3. Desarrollo de Recursos Humanos (DRH):

En esta área se analizan las necesidades de capacitación, de establecer carreras profesionales dentro de la organización, o de buscar gente de afuera de acuerdo a las necesidades de competencias para lograr el perfil futuro de RRHH.

Es importante el desarrollo del personal, ya que es un gran motivador para permanecer en la empresa

¿Qué beneficios se logran con el desarrollo del personal?

- Apostar al personal de la organización recibiendo a cambio el compromiso de su gente sintiéndose imprescindibles.
- Conseguir un alto compromiso de sus miembros en el objetivo y en el accionar del grupo.
- Privilegiar el liderazgo de los miembros sobre el de los niveles de conducción.
- Privilegiar el empowerment, que implica resaltar el compartir, delegar y motivar.

2.8.2.3.1. Herramientas

Las Herramientas con las que cuentan los responsables de RRHH son, entre otras:

- a. La Selección de personal
- b. La Capacitación
- c. La Evaluación de personal
- d. La Evaluación de potencial
- e. El Plan de jóvenes profesionales
- f. Los Programas de coaching o mentoring
- g. El Plan de carrera

a. Selección del personal

Es una de las actividades más importantes que debe realizar la gestión de RRHH, ya que determina a dónde debe dirigirse la organización para adquirir los recursos humanos que necesita.

Esta tarea, en general, se transforma en un gran desafío, donde se combinan diversos aspectos a tener en cuenta para encontrar aspirantes competentes y a eso se le suma que, los requerimientos de recursos humanos sean con carácter urgente y no surjan de una adecuada antelación como consecuencia de un proceso de planificación.

** Reclutamiento*

Dentro de todo proceso de selección, el reclutamiento cumple un papel muy importante, ya que de él depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen y debe definir dónde y cómo buscar candidatos.

El reclutamiento comprende un conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo, con el fin de conseguir la cantidad de candidatos potenciales competentes para seleccionar los más adecuados para cubrir los requerimientos de la organización.

El general, esta función corresponde al área de RRHH, su iniciativa depende de una decisión de una autoridad de línea, es decir, de un requerimiento específico de algún área.

Es importante tener en cuenta:

- el mercado laboral (condiciones económicas, atractivo de la organización)
- las fuentes de empleados
- la manera de llegar a esas fuentes (avisos verbales, agencias de empleo avisos publicados, centros educativos, contactos)
- las restricciones legales y presupuestales de la búsqueda.

Mercado laboral: área geográfica donde interactúan los individuos en busca de trabajo y los empleadores en busca de personal; donde se unen la oferta y la demanda laboral.

El área de RRHH debe conocer las fronteras del mercado laboral para determinar la oferta disponible. Las fronteras geográficas reales de un mercado laboral dependen de la naturaleza de las habilidades requeridas; puede ser todo el país, o sólo una zona de la ciudad.

Es fundamental definir el mercado laboral que afecta el reclutamiento.

La elección de buscar al personal para cubrir cargos vacantes dentro de la organización (reclutamiento interno) o fuera de la misma (reclutamiento externo) es una decisión de tipo estratégica que tiene sus ventajas y limitaciones.

Según Bohlander y otros³⁴, las ventajas de reclutamiento interno son:

³⁴ Bohlander George, Snell Scott y Sherman Arthur. Administración de Recursos Humanos. Thomson – 12ª Edición. Colombia. 2001

- * Aprovechar la inversión que la organización realiza en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual; el candidato posee conocimientos de la organización y ésta sobre él.
- * Recompensar a los empleados a continuar esforzándose y motivarlos. La posibilidad de promocionarse dentro de la organización es un factor motivador muy importante y genera una competencia interna.
- * Eliminar costos de orientación y capacitación; resulta más barato, eliminando gastos de publicidad.

Y las limitaciones:

- * Que no exista el personal adecuado al cargo.
- * Los candidatos del exterior pueden ser fuentes de buenas ideas; con otros puntos de vista o enfoques que pueden revitalizar la organización.
- * Dependencia excesiva de las fuentes internas generando el riesgo de clonación de empleados.

Las fuentes utilizadas para el reclutamiento interno pueden ser; de boca en boca hasta los archivos de personal; y toda información que surja del sistema de información de recursos humanos.

Cuando la organización, a través del reclutamiento interno, no logra obtener candidatos calificados para cubrir determinados puestos de trabajo o, sus necesidades no pueden cubrirse con el personal existente, deberá recurrir al reclutamiento externo.

Para obtener candidatos fuera de la organización, hay que recurrir al mercado laboral, área donde se reclutan los solicitantes y que varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Incorporar personal con nuevas ideas, distintos puntos de vista, que no están “viciados” de algunas cuestiones o maneras de pensar o actuar del personal que hace tiempo que pertenece a la organización
- Aprovechar las inversiones en capacitación que han realizado otras organizaciones. A veces, conviene contratar personal que ya está capacitado o especializado; puede resultar más económico que hacerlo dentro de la organización.

Limitaciones:

- El tiempo del reclutamiento externo puede ser muy extenso, dependiendo del nivel jerárquico o especialización requerida.
- Su costo generalmente es elevado.
- Puede provocar frustraciones en el personal de la organización al ver cortadas sus expectativas de ascenso.
- Puede generar desequilibrios en los salarios; ya que para poder incorporar empleados de afuera de la organización, en general, se requiere ofrecer retribuciones superiores a las que reciben el personal que trabaja en la organización; generando problemas comparativos y desmotivación.

Las fuentes de reclutamiento externo³⁵ varían de acuerdo al puesto de trabajo a cubrir. No es lo mismo reclutar un programador de computadoras que al operario de una máquina.

La condición del mercado laboral es un factor importante que influye en las fuentes de reclutamiento. En períodos de alto desempleo, puede ser que los curriculums lleguen

³⁵ Bohlander y otros op.cit.

solos, en cambio, si la tasa de desempleo es baja, deberán realizarse más esfuerzos para obtener candidatos posibles; anunciarse más o buscar apoyo en agencias locales.

Es importante elegir correctamente la fuente de reclutamiento, ya que puede afectar la permanencia y desempeño del nuevo empleado en la organización. Por ejemplo, los solicitantes que se incorporan gracias a las recomendaciones de empleados actuales tienden a permanecer más tiempo en la organización.

Las técnicas o métodos más comunes utilizados para el reclutamiento externo son:

- *Presentación espontánea*: la persona se acerca a la organización en busca de trabajo; se le hace llenar una solicitud para obtener los datos que consideren relevantes, logrando una base de datos.

Este método es muy económico pero, en general, no suele utilizarse para puestos gerenciales.

Para lograr su utilización eficaz, es necesario lograr la centralización de la información, manteniendo clasificadas las solicitudes en función de las características de los solicitantes.

- *Recomendaciones de los empleados*: cuando los mismo empleados de la organización presentan candidatos.

Este método tiene como ventaja que los candidatos ya poseen información de la organización y las características del puesto al cual aspiran y además, los empleados que recomiendan tenderán a buscar gente de confianza y capaz para desempeñar eficientemente el trabajo.

Es útil cuando se buscan perfiles difíciles de encontrar en el mercado de trabajo; cuando se buscan aptitudes más relacionadas con la personalidad, como son: la responsabilidad, honestidad, confianza.

- *La publicidad:* Uno de los métodos más comunes son los anuncios en periódicos, revistas especializadas, radio o correo electrónico.

El anuncio en los medios de comunicación escritos es una de las técnicas más eficientes. Llega a una mayor cantidad de posibles solicitantes y se puede lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Pero es una técnica que busca más la cantidad de candidatos que la calidad de los mismos.

- *Agencias de empleos:* recurrir a organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal que pueden ser públicas o privadas. Son útiles cuando se trata de localizar a empleados con cierta especialización u ocupar puestos de alta responsabilidad.
- *Instituciones técnicas o educativas:* Los centros educativos son un buen sitio para encontrar candidatos que buscan su primer empleo y están dispuestos a capacitarse dentro de la organización.

En nuestra ciudad, hay un fuerte vínculo entre las organizaciones e instituciones educativas a través de las “pasantías” que facilitan la capacitación profesional de los estudiantes con una sólida formación que no poseen experiencia y favorecen a las organizaciones con personal motivado a progresar y aprender con un bajo costo.

- *Asociaciones o colegios profesionales:* Contactos con profesionales o a través de consejos profesionales en búsqueda de empleados altamente especializados y capacitados.

- *Radio y televisión:* No es el medio más común, ya que frente a la ventaja de llegar a un número elevado de personas, el costo es muy elevado y la posibilidad de que retengan la información suministrada es muy baja.
- *Vía internet:* este medio ha experimentado un cambio radical en el reclutamiento de personal.

Esto se debe a:

- Su cobertura y alcance amplio: ofrece un acceso inmediato a un gran mercado.
- Amplitud de información: a través de las páginas web, se puede brindar más contenido.
- Costos reducidos: menos costoso que los anuncios en medios tradicionales de prensa.
- Igualdad competitiva: accesible a todo tipo de organizaciones favoreciendo la competitividad.
- Tiempo de publicación: por su reducido costo, pueden ser publicadas durante más tiempo que un diario.
- Disponibilidad de acceso: está disponible a toda hora y todos los días.
- Comunicación instantánea: los posibles candidatos pueden enviar sus curriculums en el momento en que están leyendo el anuncio, acortando los plazos del proceso de selección.

Existe una íntima relación entre la precisión e integridad de la información proporcionada en los anuncios y el éxito del reclutamiento; por tal razón, es importante tener en cuenta todos los factores que influyen en la elección del medio y de la información que debe tener el anuncio de acuerdo al tipo de puesto que se trata de cubrir.

El éxito del reclutamiento también se mide por los costos que genera y el tiempo que se requirió para encontrar el candidato requerido.

Los responsables de RRHH deberán analizar la relación costo-beneficio de cada método.

Es importante analizar cuál es el medio más efectivo para cada tipo de reclutamiento; que se efectuó mediante un lenguaje claro y conciso para evitar que se presenten candidatos inadecuados al puesto.

** Proceso de Selección*

Objetivo: busca elegir sólo ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas para cubrir un cargo.

Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos como la determinación de quien es el que debe contratarse.

El proceso de selección es importante porque logra alcanzar tres objetivos fundamentales:

- Contribuir a los objetivos organizacionales, brindando a la organización el personal adecuado.
- Asegurar que la inversión que realiza la organización en incorporar personal sea rentable.
- Asignarle a los postulantes, el puesto de trabajo que satisfaga sus expectativas y las de la organización

Tradicionalmente, la selección se basaba en la evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto; pero en la actualidad, se hace más hincapié en adecuar las exigencias del candidato a las características del puesto y de la organización.

Juega un papel muy importante la filosofía de la organización, que determina el tipo deseado de empleado que se ajuste a la imagen que tiene la empresa del empleado bueno y confiable. El tipo deseado va a depender de características físicas, antecedentes, edad, rasgos de personalidad, motivación que la dirección determina para cada cargo a cubrir.

La responsabilidad de realizar la selección es tanto de los departamentos de línea como del de RRHH. Los gerentes de línea determinan las necesidades de personal, colaboran en el análisis del puesto de trabajo, evalúan el rendimiento y ayudan a los nuevos empleados a ubicarse en su puesto de trabajo.

El departamento de RRHH es el responsable de recopilar información sobre los candidatos, a través de comprobaciones de referencias, a través de pruebas, entrevistas, etc.

Para la selección, el responsable debe contar con información clara y precisa que hacen a la esencia de ésta:

1. Sobre el contexto que influye en la organización:

- la estrategia de la organización, que determina el tipo de empleados que requiere
- la legislación vigente relativa a selección, teniendo en cuenta la relativa a la discriminación en el trabajo
- el mercado de trabajo, para saber si hay disponibilidad de candidatos y a qué costo.
- opciones de puestos disponibles que surgen de la planificación de los recursos humanos o de una solicitud por parte de un responsable de área.

2. Sobre el cargo a cubrir:

Conocer las condiciones bajo las cuales se desarrolla el puesto de trabajo:

- condiciones físicas a las que deben enfrentarse
- presiones temporales del trabajo
- horario
- lugar donde se desarrolla

3. Sobre los candidatos:

El tipo de información que suele obtenerse sobre los candidatos va a depender del puesto a cubrir, que en general, se refiere a: conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses, rasgos de la personalidad, entre otras cosas.

Lo importante para lograr una selección eficaz es contar con información confiable respecto a la idoneidad de la persona y esa información debe ser válida. La validez es un indicador del grado en que los datos de un procedimiento (entrevista o prueba) pronostican el desempeño del puesto; por lo tanto deberán utilizar técnicas adecuadas para lograr la confiabilidad y validez de la información.

La calidad de la selección dependerá, en gran parte, de que los instrumentos escogidos sean los adecuados.

Instrumentos de selección:

- *Solicitudes*: a través de un formulario realizado por la organización, donde se pide información de los candidato.

Es uno de los medios más utilizados porque es rápido y sistemático para obtener una diversidad de datos.

Pretende conseguir información sobre el historial y situación actual del candidato, aportando datos sobre antecedentes y referencias que se utiliza como exploración previa para determinar si cumple con los requerimientos mínimos del puesto.

- *Entrevistas*: también es uno de los más utilizados y es muy práctico cuando son pocos candidatos.

Ventajas:

- Revelan una impresión personal del candidato
- Dan oportunidad a enfrentar las preguntas del candidato
- Brindan la posibilidad de ofrecer el puesto de trabajo y la organización

Pero una gran desventaja es que puede generar problemas de subjetividad y prejuicios personales.

- *Pruebas escritas*: las más comunes son aquellas que miden las capacidades (cognitivas, mecánicas y psicomotoras), la personalidad, intereses y expectativas.
- *Simulaciones o pruebas de trabajo*: son pruebas que requiere que el candidato realice alguna actividad física o verbal bajo una supervisión establecida. Por ejemplo: pruebas de mecanografía, debate de grupos, análisis de casos, etc.

Uno de los problemas más comunes, es que genera tensión y ansiedad en los candidatos.

- *Exámenes médicos*: deberían utilizarse solamente como medio de selección cuando indiquen resultados que afecten negativamente el desempeño del puesto de trabajo.

En general, se utilizan en forma conjunta con otros medios de selección.

En nuestro país, los exámenes preocupacionales son obligatorios según la Ley de Riesgo de Trabajo, a fin de evitar accidentes de trabajo de enfermedades preexistentes.

- *Otro tipo de pruebas:* las organizaciones pueden recurrir a otras pruebas no tan convencionales, que dependerán de la necesidad de conocer más sobre otros aspectos del candidato.

Por ejemplo: pruebas de grafología, técnicas grupales, interpretación de dibujos.

Toma de la decisión en la selección:

Es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada de los solicitantes.

Después de la selección preliminar en el departamento de RRHH, los solicitantes prometedores son presentados a los departamentos que tienen las vacantes. Allí son entrevistados por los gerentes y los supervisores, quienes toman la decisión. Estos deben estar capacitados de modo que su función en el proceso de selección no anule los esfuerzos realizados por el departamento de RRHH.

b. La Capacitación

Capacitar a los empleados es desarrollar un conjunto de actividades tendientes a mejorar su rendimiento actual o futuro, aumentando su capacidad; logrando modificar y potencializar sus conocimientos, actitudes y habilidades para lograr un desempeño satisfactorio en su puesto.

Formación y Desarrollo:

Según Gómez - Mejía³⁶ :

³⁶ Gómez - Mejía op.cit

La formación busca proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento.

El desarrollo busca proporcionar a los empleados las habilidades que la organización requiere en el futuro.

Diferencias:

1. Foco de atención: La formación se centra únicamente en el trabajo actual; mientras que el desarrollo, se centra tanto en el trabajo actual como en los que tendrá que realizar en el futuro.
2. Alcance: la formación se centra en los empleados individuales; mientras que el desarrollo alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización.
3. Necesidades: La formación tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización y el desarrollo tiende a centrarse en las necesidades a largo plazo.
4. Objetivo: la formación busca mejorar muy rápidamente el rendimiento de los trabajadores, mientras que el desarrollo busca un enriquecimiento general de los RRHH de la organización.
5. Connotación: La formación puede tener una connotación negativa, ya que los empleados suelen sentirse mal si se les pide formación pues implica que una persona tiene un déficit; en cambio con el desarrollo, pueden apreciar una oportunidad de cambio organizacional. Esto depende de la cultura organizacional, el sentido que demuestran a sus empleados de cada uno de estos conceptos.

La gestión de RR.HH. tiene que tener en claro el listado de aptitudes y actitudes necesarios para lograr la visión estratégica de negocio. (¿Con qué gente vamos a trabajar? ¿Con la que tenemos o con la que queremos? ¿Despedimos a todos los que no nos convienen o tratamos de motivarlos, encauzarlos?)

A medida que los empleados se mantienen en su puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos para adecuarse a los requerimientos que define la planeación estratégica de los recursos humanos.

Es importante hacer un análisis organizacional que implica la observación del entorno y, de acuerdo a los recursos de la organización y a las estrategias que se plantea, determinar en que áreas debe enfatizarse la capacitación, especialmente la capacitación estratégica.

El cambio tecnológico, la globalización, la reingeniería y la administración de la calidad total influyen en la manera de trabajar y en los tipos de habilidades necesarias para hacerlo. Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos (tecnológicos, financieros y humanos) disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.

Luego deben revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en cada puesto, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades.

Toda capacitación requiere de esfuerzos (económicos, tiempo) que, en la mayoría de los casos, las organización no están dispuestas a sacrificar.

Dada la importancia de la capacitación para el desarrollo de los empleados tendiente a lograr el perfil futuro de los recursos humanos, es fundamental que el responsable de RRHH logre demostrar que toda la capacitación es una inversión y no debe considerarse como un gasto, a fin de evitar que cuando la empresa efectúe recortes, los realice en capacitación.

El desafío para el responsable de RRHH es llegar a demostrar que cada \$ invertido en la capacitación tendrá un retorno igual o superior al de las otras inversiones.

Inducción³⁷

Es un proceso formal que se utiliza para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Esto ayuda a que se identifiquen con la organización y se conviertan en miembros valiosos de la misma.

El área de RRHH es responsable de coordinar las actividades de inducción y de brindar a los empleados de reciente ingreso, información completa y clara sobre las condiciones de empleo, compensaciones, prestaciones, relaciones entre pares, canales de comunicación, etc.

Desarrollo profesional³⁷

Un programa de desarrollo profesional supone establecer los movimientos de grandes cantidades de empleados en diversos puestos en una organización, así como identificar las necesidades futuras de personal y de desarrollo.

Un método común para el establecimiento de un programa de desarrollo profesional consiste en integrarlo a las funciones y estructuras de recursos humanos existentes en la organización, generando sinergias que refuerzan todos los aspectos de la administración de RRHH; por ejemplo, para planear su desarrollo, los empleados necesitan información de la organización (planeación estratégica, planeación de sucesión) y a medida que obtienen esa información la utilizan para planear su desarrollo; los empleados necesitan conocer las trayectorias profesionales dentro de la organización y cómo percibe la dirección el desempeño.

³⁷ Bohlander y otros op.cit

Para su implementación, lo primero que debe hacerse es un análisis de las necesidades de la organización; que puede hacerse a través de encuestas, entrevistas, que involucren al personal de diferentes grupos y niveles jerárquicos.

Las necesidades de la organización deben enlazarse con las necesidades personales, de manera que se coordine la eficacia de la tarea y la satisfacción del empleado con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Para que el desarrollo profesional tenga éxito debe contar con todo el apoyo de la alta gerencia. Uno de los indicadores más importantes del apoyo de la gerencia está representado por los mentores.

Los gerentes de línea de niveles altos y los del área de RRHH deben trabajar juntos para diseñar y poner en práctica un sistema para el desarrollo profesional, que refleje las metas y la cultura de la organización y concuerde con la filosofía de RRHH..

Una vez identificadas y ponderadas por importancia las necesidades de habilidades en un puesto, se debe planear la jerarquización de puestos; donde se establecen niveles de posiciones que puede escalar un empleado nuevo, que van desde las de inicio hasta las que requieran sucesivamente mayor conocimiento y habilidades.

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global.

El desarrollo profesional desempeña un papel importante para garantizar una mano de obra competitiva, por lo tanto no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca en determinados momentos de superávit de la organización.

c. Evaluación del desempeño

Es la opinión que posee la organización sobre el desempeño de cada uno de sus empleados en un período determinado de tiempo.

Mide los comportamientos pasados.

La evaluación del desempeño implica³⁸:

- Identificar: determinar que aspectos críticos (que afectan al éxito de la organización) del trabajo se deben analizar para medir el rendimiento. Se asimila al análisis de la tarea.
- Medir: Lo que se mide es si se han cumplido o no los objetivos propuestos y la manera en que se han logrado; determinando estándares de calificación comparables (asignar una cifra para reflejar el rendimiento de un empleado en las características o dimensiones previamente identificadas).
- Gestionar: el rendimiento de las personas dentro de una organización. Adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores deben hacer para alcanzar su potencial en la organización.

y para ello, consideran que es necesario:

1. Analizar las causas de los problemas del rendimiento: fundamental para determinar hacia dónde deben enfocarse las acciones correctivas, a fin de lograr una mayor eficiencia en la solución del problema.

Las causas más comunes pueden ser: relacionadas con la capacidad, con la motivación o con factores contextuales (materiales de mala calidad, mala supervisión, mala coordinación, etc). Para poder reconocer esas causas, uno de los medios utilizados es, la información de 360°, donde los supervisores solicitan una auto evaluación del empleado, una revisión realizada por los compañeros y por los subordinados.

³⁸ Gómez -Mejía op.cit

Además de la información obtenida dentro de la organización, también pueden recurrir a sus clientes como una fuente valiosa para la valoración.

2. Atención directa a las causas de los problemas: enfocando las acciones en las causas para solucionar dichos problemas.

3. Desarrollo de un plan de acción para facilitar que los trabajadores alcancen una solución: el supervisor debe adoptar un papel de entrenador más que controlador, enfocando el plan de acción sobre los resultados deseados de cada empleado.

4. Comunicación directa sobre el rendimiento e información eficaz: la manera de hacerlo y lo que se comunica, pueden ser determinantes para que el rendimiento mejore o empeore.

El proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre los directivos y los trabajadores, así como entrevistas formales cara a cara.

Finalizada la calificación del rendimiento el supervisor debe realizar una entrevista con el trabajador para informarle sobre su resultado.

d. Evaluación de potencial³⁹

Implica determinar hasta donde ha llegado el evaluado y hasta donde puede llegar; se piensa en el futuro, se decide la situación futura del candidato.

Se refiere al futuro de corto y mediano plazo, generalmente a los 4 o 5 años próximos, de las personas que trabajan en la organización.

Indica el potencial de una persona y el plan de carrera y de capacitación para aprovecharlo.

³⁹ Pérez Van Morlegan, Luis op.cit.

En la evaluación del potencial se consideran varias cosas:

¿Qué quiere ser el empleado? (proyecto personal)

¿Qué puede hacer el empleado? (competencias)

¿Qué quiere la organización del empleado? (perfil futuro)

Es importante evaluar el proyecto personal del empleado; si tiene o no condiciones de base para cumplir los requerimientos necesarios, tendientes a cubrir cargos que ayuden a lograr el *perfil futuro de RRHH*; y si posee esas competencias potenciales hay que desarrollarlo, en caso de no tenerlo hay que decidir reubicarlo dentro de la organización o despedirlo.

Todo empleado debería tener en claro las competencias por las cuales se lo va a evaluar en el futuro, para que él conozca las exigencias que debe ir cubriendo para seguir existiendo en la organización.

Una forma de analizar el potencial es utilizando el Cuestionario Individual de Intereses, donde se incluyen preguntas tendientes a determinar el proyecto personal del empleado y el sentimiento que éste tiene sobre el cargo que ocupa y el futuro que percibe.

Algunas de las preguntas que incluye podrían ser:

¿Qué puede aportar para mejorar su trabajo y como podría contribuir en la organización?

¿Cuáles son sus aspiraciones mediatas e inmediatas?

¿Cuáles son sus ventajas y desventajas competitivas para lograr tales aspiraciones? (considerar un FODA de la persona y la forma en qué espera ser retribuido por la misma)

¿Qué restricciones le impiden llegar a cumplirlas? (en lo personal / organizacional / familiar / profesional)

e. El Plan de jóvenes profesionales:

Busca captar a jóvenes profesionales recién graduados o que se encuentren cursando los últimos semestres de su carrera universitaria, con la finalidad de incorporarlos a la organización para desarrollar su potencial y que en el mediano o largo plazo puedan llegar a ocupar cargos claves o gerenciales dentro de la empresa.

El énfasis no se hace en la experiencia y conocimientos solamente, sino en competencias y características personales tales como: alta motivación al logro, creatividad, habilidades para el liderazgo, iniciativa, capacidad para trabajar en equipo, entre otras cosas. Sirve para predecir el posible desempeño exitoso dentro de la organización de un joven recién graduado, sin vicios, que puede además amoldarse o ajustarse mejor a la cultura y clima de la organización y a las funciones dentro de la empresa.

f. Los Programas de coaching o mentoring

“Es un proceso de consultoría personalizado que tiene por objetivo, luego de varias intervenciones con el coachee (coachee es la persona que es entrenada) descubrir los puntos “ciegos” de su gestión y entrenarlo en procesos de organización personal que le permitirán lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de sus potencialidades”.⁴⁰

Un programa de coaching implica una inversión a largo plazo en la gente. Ayuda al empowerment y al desarrollo de los más capaces a partir del compromiso individual y a las personas a descubrir qué es lo que existe dentro de ellos y lo que les permitirá prepararse para nuevas situaciones y desafíos futuros.

⁴⁰ Aquino, Jorge A., Vola, Roberto E., Arecco, Marcelo J. y Aquino, Gustavo J. *Recursos Humanos*. 2º edición actualizada. Ediciones Macchi. Argentina.1996

g. Plan de carrera

Según Aquino y otros⁴¹: “El objetivo de un programa de planeación de carrera (implica esto tanto el desarrollo como la formación de los RRHH) es unificar las aspiraciones de un empleado, con las oportunidades y desafíos existentes en la organización. En otros términos, incrementar la probabilidad de un empleado para que alcance sus logros, y asegurarse que la organización ubica a la gente adecuada en el lugar y tiempo adecuados.”

El plan de carreras es una tarea que debe realizarse de manera conjunta entre la organización y el empleado.

El empleado debe generar un proyecto dentro de la organización, el plan de carrera es para la persona, lo que la misión y la visión estratégica es a la organización.

2.8.2.3.2. Indicadores

- a) Cantidad de puestos cubiertos con personal de la organización (% de *job posting*)
- b) Índice de rotación del personal
- c) Cantidad de selecciones exitosas y cuánto tiempo dura la gente seleccionada.
- d) Resultados de las evaluaciones de desempeño (cuánto mejores resultados se logran, mejor es la gente y el desarrollo que se ha realizado)
- e) La tendencia creciente en la evaluación de desempeño (por ejemplo pasar del 5 al 6% en el potencial general)
- f) Ausentismo sin causa justificada (o por des-motivación)

⁴¹ Aquino y otros op.cit.

2.8.2.4. Administración de Recursos Humanos (ARH)

2.8.2.4.1. Herramientas

** Inventario de RRHH:*

Es un documento con información completa sobre cada integrante de la organización. Permite determinar como está formado el capital humano y definir las fortalezas y debilidades.

Es más completo que un legajo ya que nos brinda información útil y no simplemente datos.

Brinda información para el análisis FODA, para aplicaciones informáticas, para realizar reingenierías de RRHH y descripciones de puestos.

La información que brinda el inventario de RRHH es:

- Identificación del empleado: datos personales, familiares
- Datos del puesto
- Educación, dominio de idioma, cursos, capacitación
- Necesidades de capacitación, expectativas
- Contribución a la misión, visión y valores
- Propuestas para la empresa

** Descripción, análisis y evaluación de puestos:*

Permite conocer los puestos de trabajo y lograr una estructura jerárquica basada en un minucioso análisis y comparación que ayude a determinar las bases de una política justa de retribuciones.

El proceso de análisis de puestos requiere de:

- Relevamiento de funciones
- Descripción de puestos
- Identificación de factores: son los que diferencian los puestos entre sí (cantidad de gente a cargo, manejo de idioma, complejidad de la tarea, impacto de sus decisiones)
- Análisis de factores y grados: en los que se puede descomponer un factor (educación primaria, secundaria, terciaria, universitaria)
- Ponderación de los factores: peso que se le da a cada factor según el puesto
- Determinación de puntajes: asignación de factores, grados y puntajes a cada puesto
- Valoración de puntajes
- Determinación de la estructura salarial

El proceso de evaluación de puestos “determina el valor o la contribución relativa que los distintos puestos de trabajo aportan a la empresa”⁴²

* *Política y estructura de las remuneraciones*

La retribución es el gasto más importante en la mayoría de las organizaciones y además, uno de los factores predominantes para influenciar en las actitudes y comportamientos de los empleados, por eso el éxito con el que se asignan las retribuciones puede determinar la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o perderla.

Cuánto se paga y a quién se paga son cuestiones estratégicas cruciales para la organización.

⁴² Gómez - Mejía y otros op. cit.

La retribución tiene sobre el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico y por lo tanto, una mala gestión en la asignación de retribuciones seguramente afecta negativamente a los empleados repercutiendo en los resultados de la organización.

El desafío para los responsables de RRHH está en, diseñar un sistema de retribución que permita cumplir con los objetivos estratégicos y adaptarse a las características de la organización y del entorno.

Los sistemas de compensaciones, para ser eficientes, deben ser considerados justos y proporcionales con las habilidades y expectativas de los empleados.

Según Bohlander y otros⁴³, “La compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos”.

* La compensación directa abarca sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones (presentismo y puntualidad)

* La compensación indirecta incluye prestaciones diversas que dan los empleadores, son incentivos salariales para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento.

* La compensación no monetaria son prestaciones o retribuciones indirectas, incluyen una gran variedad de programas de reconocimiento (seguros médicos, vacaciones o subsidios de desempleo), retribuciones en especies (auto, estacionamiento, pertenecer a un club)

La proporción de cada una de ellas, en la composición de la remuneración, varía de acuerdo a las políticas que establezca cada organización.

⁴³ Bohlander y otros op. cit

La distribución de la compensación entre los empleados refleja un mensaje sobre, lo que la dirección considera importante y los tipos de actividades que fomenta; por lo tanto, es esencial un programa de compensación estratégico, de modo que la retribución sirva para motivar al empleado a producir lo suficiente de modo que los costos de mano de obra resulten realmente eficientes.

La planeación estratégica de compensaciones determina la manera de recompensar a los empleados de forma tal que aumente la motivación y el crecimiento, logrando hacer coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización. Además sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de un programa de recursos humanos.

Los objetivos de una política de compensación deben tener en cuenta una serie de aspectos:

1. Motivar a los empleados a través de recompensar su desempeño anterior
2. Permanecer competitivos en el mercado laboral
3. Mantener la equidad salarial
4. Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el gasto en personal transformándolo en una ventaja competitiva
6. Atraer nuevos empleados
7. Reducir rotación innecesaria
8. Retener a los buenos empleados

Recompensa de incentivos

Actualmente, las organizaciones tienden a incorporar cada vez más, planes de incentivos o programas de pagos variables para empleados; cuyo objetivo se centra en el pago del

buen desempeño y a su vez enlazan las remuneraciones de compensación con los objetivos organizacionales.

Dolan y otros⁴⁴ establecen: “Los dos tipos principales de sistemas de retribución basados en el rendimiento son:

- Planes de incentivos salariales
- Planes de remuneración por méritos.”

Los salariales: están relacionados con medidas objetivas y el establecimiento de estándares de rendimiento (unidades producidas, por montos de ventas)

Por méritos: están basadas en valoraciones subjetivas de los resultados. Relaciona una calificación subjetiva del rendimiento con una escala salarial determinada.

El éxito de un plan de incentivos depende, del clima organizacional en que debe operar, de la confianza que les tengan a los empleados y de su idoneidad respecto de las necesidades de los empleados y de la organización.

Los planes de incentivos pueden ser individuales (por méritos, por producción, ventas), grupales (que se logran a través de trabajos en equipo) y los de la empresa que premian a los empleados con base en el éxito de la organización, éstos pretenden crear una cultura de posesión, ya que fomentan una filosofía de cooperación y trabajo en equipo de todos los miembros de la organización (reparto de utilidades, adquirir acciones, etc).

Prestaciones a los empleados

Las prestaciones para los empleados constituyen una forma indirecta de compensación que se propone mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida del empleado.

Algunas de estas prestaciones son obligatorias y deben administrarse de acuerdo a la normativa legal, pero muchas organizaciones ofrecen otras de manera voluntaria.

⁴⁴ Dolan y otros op. cit

Un programa de prestaciones laborales debe basarse en objetivos específicos y compatibles con el plan estratégico de compensación de la empresa incluyendo la filosofía y las políticas.

Dolan y otros ⁴⁵ establecen: “Los objetivos centrales de casi todos los programas de prestaciones son:

- Aumentar la satisfacción laboral de los empleados.
- Satisfacer las necesidades de salud y seguridad del personal
- Atraer y motivar a los empleados
- Disminuir la rotación de personal
- Conservar una ventaja competitiva favorable”.

Algunas de estas prestaciones pueden ser: Vacaciones en lugares ofrecidos por la organización, brindar movilidad, clases de ejercicio físico, clases de idiomas, guardería o pertenencia a algún club.

Para algunos empleados las prestaciones en especies resultan más gratificantes o más necesarias ya que suponen un elemento importante para adquirir un status o posición social tanto dentro como fuera de la organización; por esta razón, es importante permitir que los empleados participen en el diseño de los programas de prestación ya que permite conocer las necesidades de los empleados y asegurarse que serán satisfactorias para ellos.

* Equidad interna y competitividad externa

Gómez - Mejía y otros⁴⁶ definen estos conceptos

“La *equidad interna* hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de una empresa.

⁴⁵ Dolan y otros op. cit.

⁴⁶ Gómez - Mejía y otros op. cit.

La *equidad externa* hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo”.

Es necesario que los salarios estén en relación directa con las complejidades y el nivel de importancia de las tareas; y así lograr pagar por lo que cada tarea vale por sí misma, haciendo un análisis cuidadoso de los costos y luego relacionarlos con los que se paga en el mercado.

Lo que debe lograr el área de RRHH es establecer una equidad salarial tanto interna como externa, pero generalmente, estos objetivos suelen estar enfrentados.

También deben decidir, a qué grupos de empleados se les debería aumentar el sueldo para ajustarlo al mercado de acuerdo, a la importancia relativa que da la organización a cada grupo de trabajo o cargo dentro de la misma.

Por lo general, se suele dar más importancia a la equidad externa en organizaciones más nuevas, más pequeñas y que se mueven en un mercado que cambia rápidamente. Son organizaciones con una gran necesidad de innovar para seguir siendo competitivas y dependen de individuos claves para alcanzar sus objetivos empresariales.

Para empresas más grandes, más antiguas y más establecidas es mejor poner el énfasis en la equidad interna, ya que estas empresas suelen tener un producto o servicio maduro, empleados que quieren quedarse en la empresa haciendo carrera y puestos de trabajo que no suelen cambiar.

* Liquidación de sueldos, jornales y cargas sociales:

Actualmente, todas las organizaciones que poseen cierta cantidad de empleados cuentan con sistemas informáticos, adecuados a las características de la organización y al marco legal que regula lo relacionado con lo laboral; ya que se trata de una tarea estructurada y fácil de sistematizar.

Los convenios colectivos determinan normas de liquidación de sueldos según cada gremio; la AFIP establece los pautas para la liquidación y pago de aportes jubilatorios y cargas sociales; vencimientos, formularios y aplicativos a utilizar.

El Ministerio de Trabajo regula la rúbrica de los Libros de Sueldos y Jornales e interviene en la resolución de conflictos laborales.

Estas instituciones públicas definen las formalidades que todo empleador debe respetar en lo relativo a liquidación de sueldos y cargas sociales.

Es necesario que el departamento de RRHH conozca estas normas e implemente las herramientas necesarias para cumplirlas eficientemente.

* Encuesta de remuneraciones:

Permiten obtener información sobre las remuneraciones vigentes del mercado y determinar en qué nivel está posicionada una empresa en relación al mercado de su actividad.

Es necesario que el departamento de RRHH tenga información actualizada y confiable del nivel de remuneraciones que existen en el mercado para poder lograr tanto la equidad interna como externa, evitando problemas con los empleados.

La comparación de estos datos revelará la posición de una compañía en relación con el mercado laboral, facilitando de esta forma la toma de decisiones para definir la estructura de salarios.

Contar con una administración adecuada de la estructura de remuneraciones, le permite a la empresa mantener coherencia y equidad en las compensaciones, lo que repercute favorablemente en la motivación del personal. La organización cuyos salarios se encuentren por debajo de la línea del mercado, está competitivamente en desventaja y esto incide en la insatisfacción del personal, incrementa la rotación y afecta la

productividad y la eficiencia.

En base a los resultados obtenidos del estudio de remuneraciones y beneficios, se desarrollan planes de acción, los cuales derivan inevitablemente en el incremento de la competitividad de la empresa y una notable mejoría en el clima organizacional.

* Reingeniería de recursos humanos:

Implica la revisión y rediseño radical de los procesos, para lograr resultados excepcionales en las medidas valor: costos, calidad y servicio.

La reingeniería supone un cambio total de la concepción del negocio, desde la manera de observar el proceso, hasta la forma de concebir el resultado. Los cambios que se producen dentro de la organización generarán que el área de RRHH analice sus procesos y sistemas, adecuándose a los cambios producidos por la reingeniería.

RRHH deberá redefinir su propia organización y procesos de trabajo, de manera, tal que sus políticas actúen como motores del cambio que debe abordar la organización.

* Cuadro de mando de recursos humanos:

Es una herramienta formada por un conjunto de indicadores cuantitativos, en su gran mayoría, que brindan información para controlar la gestión y saber sí, logrando el estado de competencias requeridas llegaremos al perfil futuro de los RR.HH. que planeamos lograr.

Así, por ejemplo si queremos ser líderes en seguridad, en el tablero de comando deberemos dar cuenta de cuántos días sin accidentes tiene la empresa., si queremos gente comprometida y estable, se reflejará en el índice de rotación.

2.8.2.4.2. Indicadores

- Actas de infracción sobre documentación errónea o faltante
- Resultados de encuestas de salarios (comparación con otras organizaciones)
- Cantidad de reclamos por errores en la liquidación de sueldos
- Desvíos presupuestarios en la gestión de recursos humanos
- Dotación real vs. prevista o adecuada

2.9. Medición de la Gestión de Recursos Humanos

Para saber si la actuación de los responsables de RRHH es eficiente, es necesario poder medir los resultados de su gestión; determinando si logra añadir valor y ventajas competitivas en base a su personal, a través de las actividades que realizan el departamento de RRHH y sus resultados.

Para lograr una eficiente medición de la gestión de RRHH, hay que partir de la planeación que se haya efectuado y de los objetivos que se plantearon.

Según Fitz-enz⁴⁷, tanto la planeación como el control son imposibles sin datos mensurables y comparables.

Una gran traba que existe, es la idea de que “no se puede medir el valor de RRHH” y una de las razones que se aducen, es la falta de objetividad en RRHH; que se basa principalmente en que los empleados no saben medir cuantitativamente su actividad. Otras razones, son la poca atención que se le ha brindado a la gestión de RRHH y no valorizar la función primordial que tiene para lograr el éxito de la organización.

También influye la falta de conocimientos, generada por el hecho de que, en los planes de estudios universitarios no se incorporan los métodos cuantitativos de creación de

⁴⁷ Fitz-enz op.cit

índices relacionados con la medición de los resultados de la función de RRHH; la mayoría de los docentes rara vez se dedicaban a este problema, no admitían la importancia del mismo, ya que los directivos de las organizaciones no lo exigían o requerían.

A medida que los directivos tomaron conciencia de la necesidad de controlar la gestión de RRHH, las instituciones académicas también comenzaron a incorporar esta temática en sus programas de estudio y poco a poco, se pudo cambiar el mito de que “no se puede medir el valor de los RRHH”.

Es importante que la alta dirección de cualquier tipo de organización, asuma su responsabilidad de brindar a los empleados las herramientas para capacitarlos en sistemas de medición cuantitativa.

Los informes

Los informes de la actuación tienen dos finalidades: informar y persuadir; lograrlas depende de la destreza de quien debe informar y de la elección de los datos presentados. Los informes deben decir aquello para lo que se crearon y al mismo tiempo han de convencer a sus lectores de que el responsable del área a analizar tiene su función bajo control.

2.9.1. Efectos de la medición en la gestión

Toda incorporación de un nuevo sistema de medición genera una reacción negativa que puede provocar miedo, recelo y oposición. En general, los empleados le tienen miedo al cambio pero si ven una buena razón para ello, lo aceptarán y colaborarán en su implementación. Por eso, es fundamental convencer al personal teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- que hay una razón empresarial válida para hacerlo: RRHH forma parte de una organización; su método de gestión debe encajar con el de la organización como un todo. La organización en general utiliza métodos cuantitativos para poder coordinar toda la información, RRHH necesita adoptar su metodología para informar los resultados.
- que puede lograrse: un sistema de medición no es complicado de implementar, una vez puesto en práctica, no necesita una constante puesta al día para seguir siendo competitivo o para hacer frente a cambios a corto plazo en el mercado de trabajo.
- que no significa un aluvión de trabajo extra: es difícil de convencerlos de esto hasta que el sistema se ha puesto en práctica. Es lógico que al principio deben recopilarse datos, establecerse métodos de recopilación y crearse un formato de informe y hacer que las cosas funcionen, pero una vez que están los datos, hay que lograr un sistema automatizado, que sea parte del trabajo.
- que van a ganar algo con ello: ¿qué beneficios obtendrán? Hay varias recompensas para los que hacen que el sistema funcione.

También el departamento de RRHH debe contar con un sistema de información objetiva; contando con los recursos adecuados para su implementación y quizás deberán contratar a una persona capacitada en implementar el sistema de medición de la actuación.

No cabe dudas, que la medición de la actuación es justificada y exigible para todas las personas que trabajan en la organización; el desafío del área de RRHH es determinar cómo debe hacerse esa medición, cuándo hacerlo, cuál es la mejor manera posible y qué efecto puede tener en el personal.

2.9.2. Beneficios que otorga un sistema de medición

1. Focaliza al área de RRHH en los asuntos más importantes: al ser una herramienta de decisión para la dirección, debe centrarse en las prioridades (costos, tiempos, calidad, reacciones humanas) que determinan los factores para la toma de decisiones.
2. Aclara expectativas: ya que clarifica los objetivos y niveles de actuación aceptables por la dirección. Cada empleado sabe qué es lo que se espera de una actuación aceptable en su trabajo.
3. Busca motivar y fomentar la creatividad: una vez implementado, las personas comienzan a competir para cumplirlo o superar los objetivos. Genera nuevas ideas de medición o nuevos aspectos a medir.
4. Aproxima más el área de RRHH a los departamentos de línea: A través de un sistema de medición, el área de RRHH debe conocer las distintas actividades que se realizan en cada departamento y tener una visión de la organización como un conjunto. Debe estar al tanto de factores referidos a calidad, productividad, servicios, rentabilidad de la organización, que ayuda a relacionar las actividades de su gestión con las de los demás departamentos en pos de los objetivos organizacionales.
Por ejemplo: relaciona una nueva estrategia de contratación con una mejora en la calidad operativa, la productividad y un mejor servicio.

2.9.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según Becker y otros⁴⁸, la herramienta más poderosa que los responsables de RRHH pueden utilizar para asegurar la contribución estratégica es, desarrollar un Cuadro de

⁴⁸ Becker y otros op.cit

Mando Integral que, convincentemente demuestre el impacto de la gestión de RRHH en la organización. Este logra integrar la medición del rendimiento de la gestión de RRHH con la implementación de la estrategia organizacional. Para diseñarlo, deben enfocar su gestión en cómo los RRHH pueden jugar un papel central en la implementación de la estrategia organizacional.

2.9.3.1. Objetivos

Mediante la utilización del CMI efectivo se logran dos objetivos fundamentales:

- guiar la toma de decisión en el conjunto de la organización.
- servir como base para evaluar el rendimiento.

2.9.3.2. ¿De qué manera se logran esos objetivos?

- Planteando una visión clara, consistente y compartida de cómo debe implementarse una organización su estrategia en cada uno de los niveles organizativos. Es imposible garantizar que cada empleado sepa articularse en el proceso de creación de valor, pero es importante que cada empleado comprenda su papel en este proceso.
- Obligando a los directivos a centrarse en los cuantos indicadores vitales que son los que marcan la diferencia. Un CMI efectivo no debe contener más de 25 indicadores.
- Dejando que los responsables de cada sector expresen esos indicadores vitales en términos, que los altos directivos entiendan y valoren. Por ejemplo; para RRHH, los indicadores convencionales de control (hs. de formación, tiempo necesario para cubrir una posición vacante e incluso cifras de ventas y satisfacción de los trabajadores) seguirán sin lograr credibilidad hasta tanto puedan demostrar de qué manera influyen en los factores claves de rendimiento organizacional.

2.9.3.3. ¿Qué aspectos son claves para lograr la eficiencia de un CMI?

- Nuevas competencias: RRHH debe estar inmerso en la implementación estratégica de la organización y lograr establecer un sistema directivo mucho más amplio, que es la clave para conseguir una ventaja competitiva sostenida y además el éxito en términos financieros.

Esto requiere de nuevas competencias de los responsables de RRHH: deben saber exactamente qué capacidades conducen a la implementación favorable de la estrategia de sus empresas y cómo RRHH influye en dichas capacidades.

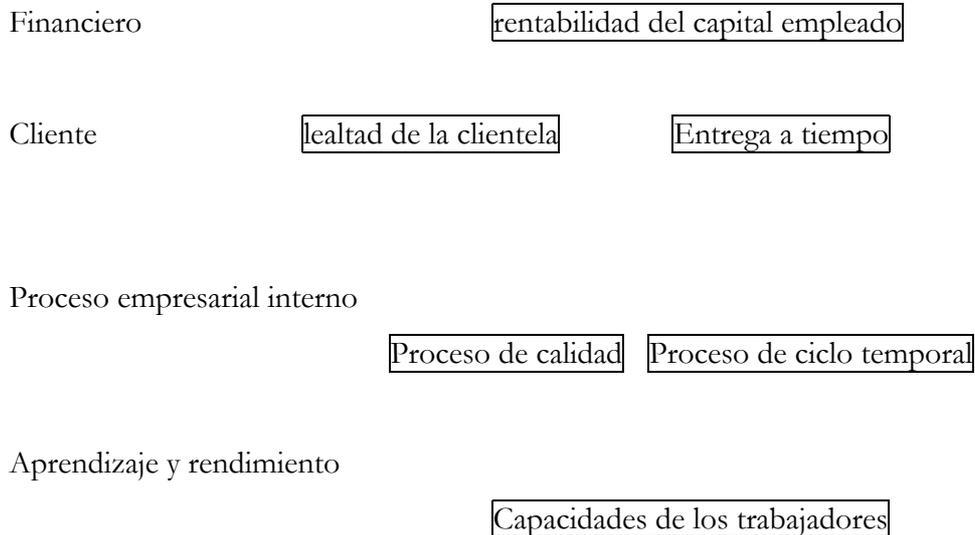
- Medir los rendimientos: Para demostrar la contribución estratégica, el departamento de RRHH necesita un CMI que se centre en dos aspectos fundamentales:
 - o El control de costos: minimizando los costos en la función de RRHH y resaltando la eficiencia operacional fuera de RRHH
 - o La creación de valor: asegurando que la arquitectura de RRHH interactúe con el proceso de implementación de estrategia

Va a depender del responsable de RRHH lograr desarrollar un cuadro de mando que cree valor para la organización y que asegure el lugar legítimo que le pertenece a RRHH como un área estratégica.

2.9.3.4. ¿Qué indicadores de rendimiento captan el proceso general de implementación de estrategia?

Esta pregunta ayuda a relacionar la medición con los conceptos del proceso de creación de valor de la empresa. La información generada por las respuesta, guían las decisiones de todos los trabajadores tendientes a apoyar el buen funcionamiento de la empresa.

Analizando el Proceso de creación de valor ⁴⁹



como una importante herramienta de evaluación, ya que:

- Destaca la importancia de los bienes tangibles e intangibles y de los indicadores financieros y no financieros.
- Reconoce las complejas conexiones de generación de valor entre los clientes, las operaciones, los empleados y la tecnología de la empresa e integra el papel de RRHH.
- Resalta la importancia de la distinción entre los indicadores causa e indicadores efecto.

Los indicadores efecto, como parámetros financieros, reflejan en general lo que ha ocurrido en el pasado. Miden el impacto de las decisiones anteriores pero no le ayudarán a tomar decisiones actuales ni le garantizarán los resultados futuros; por lo tanto, son necesarios los indicadores causa que evalúan la posición de los factores clave de éxito que consiguen la implementación de la estrategia empresarial.

⁴⁹ Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. *Cuadro de mando Integral*. Gestión 2000. Barcelona. 1997

2.9.3.5. Integración de RRHH en la medición del rendimiento empresarial

Para lograr integrar RRHH en un cuadro de mando del rendimiento empresarial, es fundamental que los directivos identifiquen los puntos de contacto entre RRHH y el plan de implementación estratégico de la organización. Así pueden lograr que, los resultados de la arquitectura de RRHH acompañen a poner en marcha el plan estratégico.

Es tarea de RRHH identificar, aquellos factores propios que hacen a las características particulares de la organización (buena atención al cliente, clima organizacional, motivación) y si las funciones que llevan a cabo, desde la selección del personal hasta el desarrollo y las recompensas, se realizan de la manera más eficiente para lograr la implementación de la estrategia.

De este análisis, puede surgir diversidad de aspectos a mejorar o modificar que, en general, provocan la necesidad de una reestructuración organizacional.

2.9.3.6. Utilidades que brinda el Cuadro de Mando de RRHH

- 1) Permite dirigir RRHH como activo estratégico
- 2) Demostrar la contribución de RRHH en el éxito financiero de su empresa
- 3) Identificar, en términos cuantitativos, las discrepancias entre la arquitectura de RRHH actual y la ideal de la empresa.

El cuadro de mando no curará una mala gestión de RRHH, pero si puede proporcionar los medios para recopilar datos ciertos, predecibles y oportunos que ayudarán a orientar la atención de la organización en los elementos más importantes de la arquitectura de RRHH.

Cada paso de la elaboración del cuadro de mando es muy personal y requiere que los profesionales de RRHH logren mostrar la diferencia; haciendo que su trabajo se combine con la estrategia organizacional, que apliquen la ciencia de la investigación al arte de RRHH y se comprometan a aprender de la constante experimentación.

El cuadro de mando vincula RRHH al rendimiento organizacional, pero también ayuda a desarrollar un mejor conocimiento de su función, sus prácticas y favorece el desarrollo profesional de RRHH.

Siendo el capital humano uno de los factores intangibles principales para lograr un margen competitivo, RRHH adquiere una posición líder al poseer una gran influencia en otros intangibles, como la clientela, la investigación, el desarrollo y la publicidad.

2.9.3.7. ¿Porqué es importante confeccionar un cuadro de mando de RRHH?

1. Mejora la toma de decisiones de RRHH: ya que los responsables de tomar decisiones se centran en aquellos aspectos de la organización que generan valor.
2. Ofrece datos relevantes: para evaluar la estrategia actual de RRHH y poder predecir el impacto de futuras decisiones.
3. Actúa como guía: para evaluar la contribución de RRHH en la implementación de la estrategia.
4. Brinda una justificación válida y sistemática: de las decisiones tomadas por RRHH sobre la utilización de herramientas o manejo del personal. RRHH puede demostrar legítimamente su participación en los recursos de la organización y cómo, a través de su gestión, puede contribuir al éxito financiero de ésta.

5. Ayuda a pensar estratégicamente sobre la medición: ya que le proporciona la información adecuada que le ayudará a gestionar la función de RRHH de manera estratégica.

2.9.4. La arquitectura de RRHH

Becker y otros⁵⁰ utilizan el término arquitectura de RRHH para “describir a los profesionales de RRHH que van desde la función de RRHH hasta el sistema de prácticas y políticas relacionadas con RRHH, pasando por las competencias, la motivación y las conductas asociadas de los trabajadores de la empresa”. Con la arquitectura de RRHH estratégicamente desarrollada, los directivos de la empresa podrán entender “cómo puede crear la gente valor y cómo medir el proceso de creación de valor”

2.9.4.1. Análisis de los elementos de la arquitectura de RRHH

* La Función de RRHH: la dirección de los RRHH requiere de dos dimensiones esenciales:

- dirección técnica: incluye las tareas básicas de RRHH como el proceso de selección de personal, de compensación e incentivos
- dirección estratégica: incluye llevar a cabo dichos servicios de manera tal que apoye la implementación de la estrategia de la organización.

Es fundamental que los directivos de RRHH desarrollen las competencias estratégicas de RRHH, que son las que tienen un mayor impacto en el rendimiento de la empresa.

* El sistema de RRHH: El sistema es el centro de la influencia estratégica de RRHH. El modelo de este sistema se denomina “Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento” (STAR).

⁵⁰ Becker y otros op.cit.

Un STAR es un sistema de implementación de la estrategia de RRHH que se sitúa dentro del sistema global de implementación estratégica de la empresa.

Cada elemento del sistema de RRHH está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización.

Becker y otros⁵¹ aclaran: “Para crear y mantener un capital humano con talento, el STAR realiza lo siguiente:

- Vincula sus decisiones de selección y promoción laboral con modelos validados de competencias
- Desarrolla estrategias que ofrecen apoyo efectivo y oportuno para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia empresarial
- Presenta políticas de compensación y rendimiento que atraen, retienen y motivan a los empleados que demuestran un rendimiento más alto”.

“Para que RRHH pueda crear valor, la empresa necesita estructurar cada elemento de su sistema de RRHH de manera tal que, enfatice, apoye y refuerce continuamente el rendimiento de los trabajadores”.

* Conductas estratégicas de trabajadores:

Son aquellas que sirven directamente para implementar la estrategia de la empresa.

Es necesario determinar qué tipo de conductas se requieren de los empleados para poder generar valor y cual es la importancia de cada una de ellas.

Las conductas estratégicas son que son el resultado de una arquitectura global de RRHH que colabora con la estrategia global de la empresa.

⁵¹ Becker y otros op. cit.

Partiendo de la premisa de que, la estrategia de RRHH es maximizar su contribución para conseguir una ventaja competitiva y crear así valor para los accionistas, su función está íntimamente relacionada con las tres dimensiones de la cadena de valor representada por la arquitectura de RRHH de la empresa: la *función*, el *sistema* y la *conducta de los trabajadores*.

Los modelos tradicionales de dirección de RRHH basados en órdenes y supervisión estricta, quedaron obsoletos para los responsables de RRHH que reconocen que, un manejo adecuado del capital humano puede crear valor y para ello es necesario estructurar cada elemento de su sistema de RRHH de una manera tal que enfatice, apoye y refuerce el rendimiento de los trabajadores.

Partiendo de esta visión compartida del proceso de creación de valor, cada organización debe diseñar el modelo de implementación de estrategias que especifique las competencias y las conductas de los trabajadores necesarias en el conjunto de la organización.

En definitiva, desembocamos en la función fundamental del área de RRHH, que es lograr definir el Perfil Futuro de los RRHH necesarios para poder llevar a cabo la estrategia global de la organización.

2.9.5. ¿Cómo analizar el costo-beneficio de la gestión de RRHH?⁵²

Una vez que se puede identificar, a través del cuadro de mando de RRHH, las discrepancias entre la arquitectura de RRHH actual y la ideal de la empresa; se debe analizar en dónde surgen las diferencias: entre los propios elementos del sistema de RRHH, entre el sistema de RRHH y la estrategia empresarial o entre las conductas reales y las deseadas de los empleados. Para ello, se debe realizar una recopilación de datos y utilizar métodos analíticos, que pueden ayudar a evaluar ciertos programas de RRHH que obtendrán su recompensa a corto y largo plazo.

⁵² Becker y otros op.cit.

Estos métodos analíticos forman parte del análisis de costo-beneficio.

Para lograr eficiencia, deben centrar el proceso de toma de decisiones en aquellas actividades de RRHH que realmente marcan la diferencia.

El cuadro de mando ayuda a identificar los factores fácilmente realizables y los productos más apropiados que, serán el foco de atención del proceso de análisis costo-beneficio.

El análisis costo-beneficio exige tiempo y gastos, que los directivos de RRHH deben determinar bien sus objetivos, antes de embarcarse en un proyecto de evaluación de costos.

Antes que nada, deben preguntarse que tipos de las actividades de RRHH deberían ser objeto de la evaluación de costos y porqué. Por ejemplo: antes de analizar un programa de formación de personal, preguntarse ¿es importante saber la rentabilidad de la inversión de las actividades de formación?

2.9.5.1. Proceso para determinar la rentabilidad de la inversión de RRHH

Para determinar la rentabilidad de la inversión, lo básico es evaluar los costos totales y los beneficios totales asociados a la inversión y calcular la utilidad.

El proceso cuenta con tres pasos:

1. Identificar los costos potenciales
2. Identificar los beneficios potenciales.
3. Calcular la rentabilidad de la inversión del programa utilizando un índice apropiado

Tanto para identificar los costos como los beneficios potenciales, el éxito dependerá de la capacidad de los expertos, no sólo de RRHH, sino también de los directivos generales y de desarrollar cuidadosamente los tipos de costos antes de comenzar con las estimaciones; como por ejemplo: entender los conceptos contables básicos de los costos (costos fijos y variables).

El análisis costo-beneficio en la gestión de RRHH nos ayuda a entender el impacto financiero del rendimiento de los empleados; por ejemplo para saber en qué grado, los trabajadores de un área específica contribuyen en el éxito de la organización.

2.9.5.2. Evolución de la necesidad de los Sistemas de Información en las organizaciones

Fitz-enz⁵³ explica, que a medida que la función de RRHH fue adquiriendo mayor importancia para el eficiente funcionamiento de cualquier organización, la automatización de la información se hizo cada vez más necesaria.

Asimismo, el requerimiento de mayor calidad de información para cumplimentar con las prácticas de RRHH, fue provocando un enorme volumen de datos: archivos de empleados, cambios en los historiales de los empleados, actualización del historial, administración de las prestaciones, etc; y a su vez un reclamo urgente de una mejor manera de hacer las cosas.

En la década del 70, los primeros sistemas automatizados se diseñaron para guardar historiales y hacer informes; gradualmente, RRHH fue operando en línea, lo que significaba que podían actuar con sus bases de datos a tiempo real.

Actualmente, la mayoría de los departamentos de RRHH tienen programas diseñados específicamente para su gestión.

A pesar de los avances de la informática, tanto en hardware como en software, todavía está muy descuidado un aspecto importantísimo que es el de convertir los datos en

⁵³ Fitz-enz op.cit

instrumentos de gestión estratégica y táctica (la planificación de carreras, formación); por lo tanto; faltan programas de gestión de la actuación.

Conclusión:

Es necesario contar con un Sistema de información de RRHH (SIRRHH) que logre aprovechar los datos operativos para poder tomar decisiones estratégicas relacionadas con los empleados.

Cuando la sección de SIRRHH recoge y mantiene datos operativos y de mercado y los responsables de RRHH supervisan costos, tiempo, cantidad, calidad y resultados humanos, empiezan a descubrir y describir lo que la organización requiere para el futuro. De esta manera se convierten en socios empresariales dejando de ser meros vendedores de servicios.

Los SIRRHH son poderosas herramientas que, utilizadas eficientemente, ayudan a volver a situar a RRHH como una importante función que añade valor a la organización.

2.10. Conclusiones de Análisis de Contenido

Con la realización del análisis del contenido teórico, logré desarrollar, de forma completa, toda la temática recopilando la información más relevante referida a los conceptos y aspectos que hacen a la Función y Gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

La búsqueda de una variada bibliografía me ayudó a analizar diferentes enfoques, y de esta manera, busqué clarificar y organizar el contenido, para luego poder comparar los parámetros teóricos con los resultados obtenidos del Trabajo de campo.

Me pareció fundamental lograr a través de este análisis:

- desarrollar todos los aspectos inherentes a la temática de este trabajo (cobertura del contenido)

El contenido abarca todos los temas referidos a la gestión de los recursos humanos necesarios para conocer la Función de RRHH en las organizaciones, y así, poder determinar cuáles son las Buenas Prácticas que deben llevarse a cabo para lograr el éxito de las mismas.

- organizar y clarificar cada uno de los temas para su mejor comprensión (claridad y orden en los contenidos)

Que comprende la realización de un orden en la temática a desarrollar; comenzando por La Función de RRHH (su evolución, el rol del responsable de la gestión de dicha función, etc) siguiendo con la Función de Planeamiento Estratégico que sirve como bases para determinar el Sistema y cada uno de los Subsistemas (Objetivos, Herramientas e indicadores) que hacen a la Gestión de Recursos Humanos; finalizando con la Función de Medición de la Gestión que nos determina si se logró añadir valor y ventajas competitivas en base al personal.

- resaltar los aspectos más relevantes de cada uno los temas tratados, dirigiendo el enfoque hacia los objetivos de esta tesis. (utilidad)

Cada uno de los conceptos desarrollados fueron elegidos fundamentándose en la importancia que tienen en relación a la Función de RRHH y al aporte que brindan para, llegar a determinar las Buenas Prácticas en la Gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones y definir el perfil que debe tener el responsable de esa gestión.

- brindar la información necesaria tendiente a cumplir con los aportes que me propuse al iniciar este trabajo.

Las principales conclusiones que obtuve del análisis del contenido son:

- la importancia que tiene una buena gestión de los recursos humanos en todo tipo de organizaciones.
 - Toda organización que quiera ser competitiva, no puede desconocer la importancia de la eficiencia de su personal para generar ventajas competitivas y lograr el éxito.
 - Es fundamental que los que dirigen las organizaciones sean conscientes de que las personas son el recurso más importante con el que cuentan y que de ellas depende que se logren eficientemente los objetivos planteados.
- cuál debe ser el perfil de la persona responsable del área, las competencias necesarias que hacen a la mejor manera de conducir el capital humano y la adecuada estructura del área para desarrollar su gestión.
 - El responsable de RRHH debe tener bien claro hacia donde ir, para poder guiar a su gente; ya que sino los encamina para la visión, no se lograrán los resultados que la organización se propone.
 - Las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el rol:
 - * socio estratégico
 - * experto administrativo
 - * adalid de los empleados
 - * agente de cambio

- Para que la gestión de RRHH pueda desarrollarse de manera eficiente, no sólo debe comprometerse con la organización sino también disponer de una estructura interna adecuada que dependerá de varios factores:
 - * competencias que se le otorguen
 - * participación en las decisiones
 - * recursos con los que cuenta
 - * amplitud y cobertura de sus políticas
- determinar las herramientas o prácticas que se pueden implementar en la gestión y cuales son las más adecuadas a cada organización
- Cada una de las funciones y sus herramientas, vinculadas a la gestión de RRHH son importantes por la incidencia que tienen en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Relaciones Laborales: preservando y optimizando el clima interno, tratando que el nivel de conflicto sea lo más bajo posible; utilizando la negociación laboral, conociendo las leyes laborales, realizando encuestas de clima laboral, estableciendo manuales disciplinarios y logrando una eficiente comunicación interna.
- Calidad de Vida Laboral: preservando la salud física y mental de los trabajadores y del ambiente laboral; a través de planes de prevención de accidentes, exámenes médicos y capacitación al personal en seguridad y utilización de herramientas y equipos.
- Desarrollo de los RRHH: mejorando las competencias actuales de los empleados para que se conviertan en las necesarias para lograr el perfil futuro; a través de una eficiente selección de personal, de una capacitación adecuada, de

evaluaciones de desempeño y potencial, de establecer planes de jóvenes profesionales, planes de carrera o coaching.

- Administración de RRHH: logrando la equidad interna y la competitividad externa de los salarios y optimizando la información relacionada con la gestión; a través de la implementación de Inventarios de RRHH, de la descripción, análisis y evaluación de puestos, establecimientos de políticas y estructura de remuneraciones, de un sistema de liquidación de sueldos y cargas, realizando encuestas de remuneraciones, una reingeniería de RRHH y utilizando un cuadro de mando integral de RRHH.
- La importancia de la planeación estratégica de los RRHH y de la medición de la gestión, para mejorar la calidad de la función de RRHH tendiente a lograr el éxito de la organización.
- El área de RRHH, a través de la planeación estratégica, busca contar con las buenas prácticas para una gestión de los RRHH eficiente y coherente con la estrategia del negocio.
- Para saber si la actuación de los responsables de RRHH es eficiente, es necesario poder medir los resultados de su gestión, y a través de las actividades que realizan, determinar si lograron añadir valor y ventajas competitivas en base a su personal.
- Es necesario contar con un sistema de información de RRHH que logre aprovechar los datos operativos para poder tomar decisiones estratégicas relacionadas con los empleados.

A través de este desarrollo teórico pude, conocer la información adecuada tendiente a enfocar la temática del trabajo de campo y, desarrollar una encuesta que me brindó los

datos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos a priori y realizar los aportes que me propuse.

En definitiva, con el análisis del contenido teórico logré cumplir con el objetivo propuesto al comenzar mi trabajo de tesis:

Determinar las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos

Y sirvió como base para comparar con:

su real aplicación en la plaza de Mar del Plata

esto generó en mí un mayor interés en conocer los aspectos relacionados con una eficiente gestión de RRHH y su relación directa con el éxito de las organizaciones.

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Realicé una investigación exploratoria de diseño transversal con el objeto de recopilar datos relacionados con las variables más relevantes que hacen a las Buenas prácticas en la Gestión de RRHH en las organizaciones.

Los datos se obtuvieron a través de una encuesta dirigida a las personas responsables de los recursos humanos dentro de la organización.

La encuesta está compuesta por un cuestionario estructurado con preguntas cerradas tendientes a recopilar información referida a los siguientes aspectos de la Función de Recursos Humanos en las organizaciones:

- las características de área de Recursos Humanos,
- perfil del responsable del área
- Herramientas utilizadas referidas al subsistema de Administración de RRHH
- Herramientas utilizadas referidas al subsistema de Desarrollo de RRHH
- Herramientas utilizadas referidas al subsistema de Calidad de Vida de RRHH
- Herramientas utilizadas referidas al subsistema de Relaciones Laborales de RRHH
- Herramientas de planeamiento estratégico de RRHH
- Herramientas de Medición de la Gestión de RRHH
- Herramientas del Sistema de información de RRHH
- Opiniones del entrevistado

3.1. Características de la muestra

Utilicé una muestra probabilística simple y la población estudiada abarcó a 51 organizaciones de Mar del Plata y la zona de influencia.

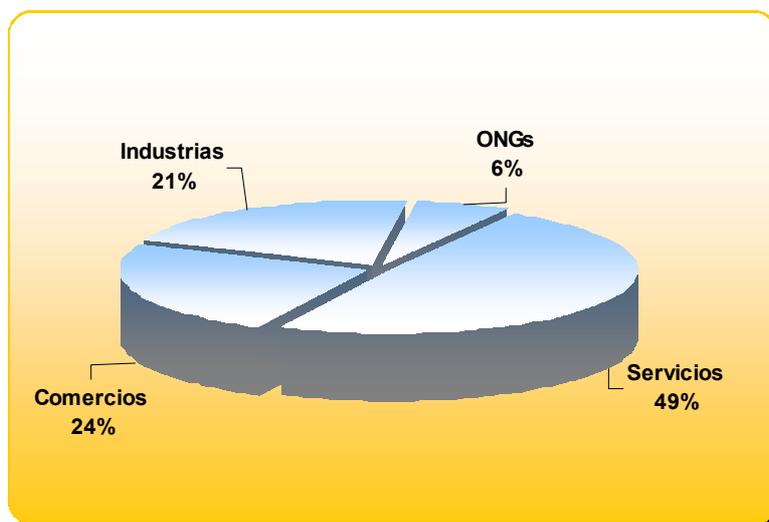
Para determinar la muestra, consideré importante lograr una variada gama de organizaciones seleccionadas de acuerdo a diferentes aspectos que reflejen la realidad de la ciudad de Mar del Plata y sus alrededores.

Estas organizaciones fueron analizadas de acuerdo a distintos criterios que sirven para agruparlas, clasificarlas y así lograr un análisis más detallado de los distintos aspectos estudiados.

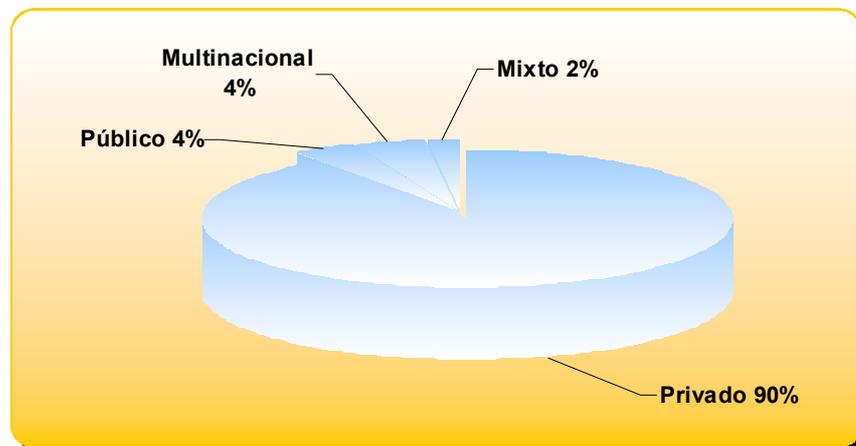
3.2. Composición de la muestra

De acuerdo a la información obtenida de las organizaciones encuestadas, puedo definir las siguientes características de la muestra de acuerdo a los diferentes parámetros:

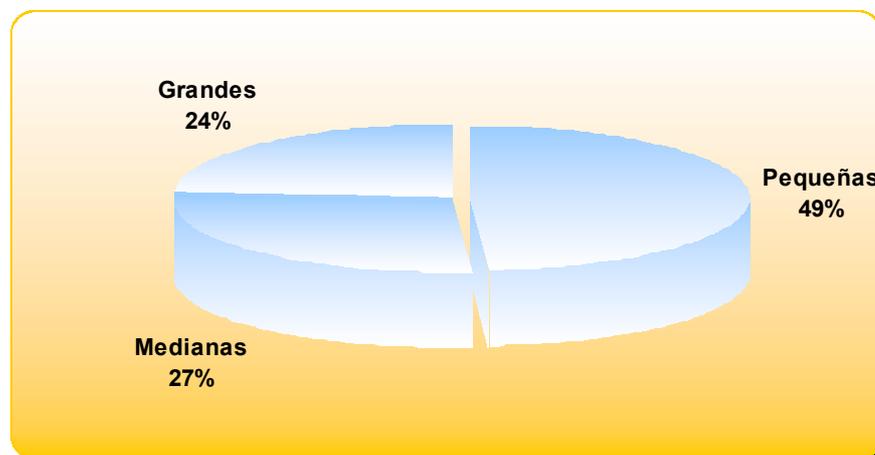
- El 49% tienen como actividad principal la de Servicios; el 24% son Comercios, 21 % son Industrias y el 6% organizaciones sin fines de Lucro



- El 90% tienen capital privado; el 4% son de capital público, el 4% son multinacionales y el 2% de capital mixto.

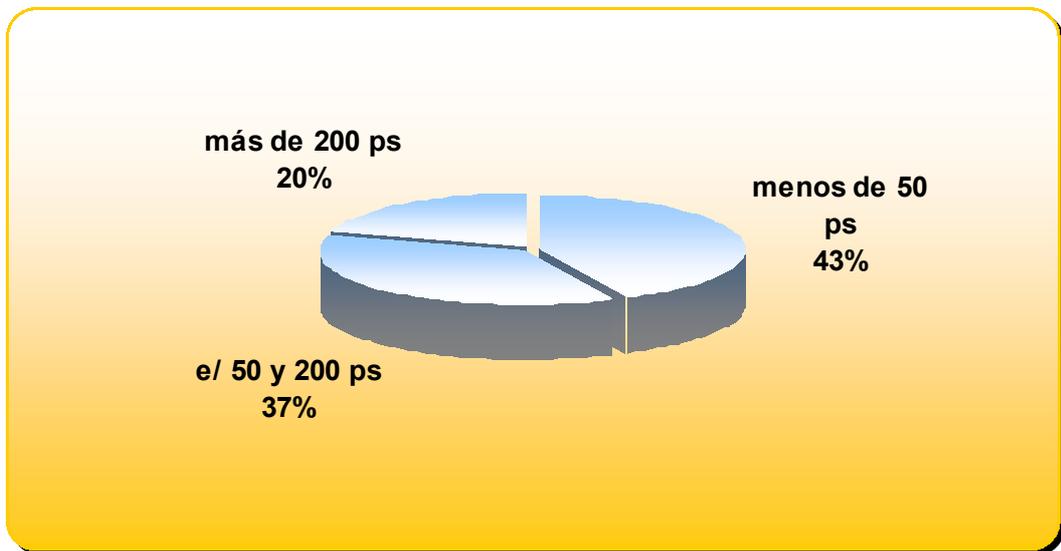


- Según los ingresos anuales ⁵⁴; el 49% son organizaciones pequeñas, el 27% son medianas y el 24% son grandes

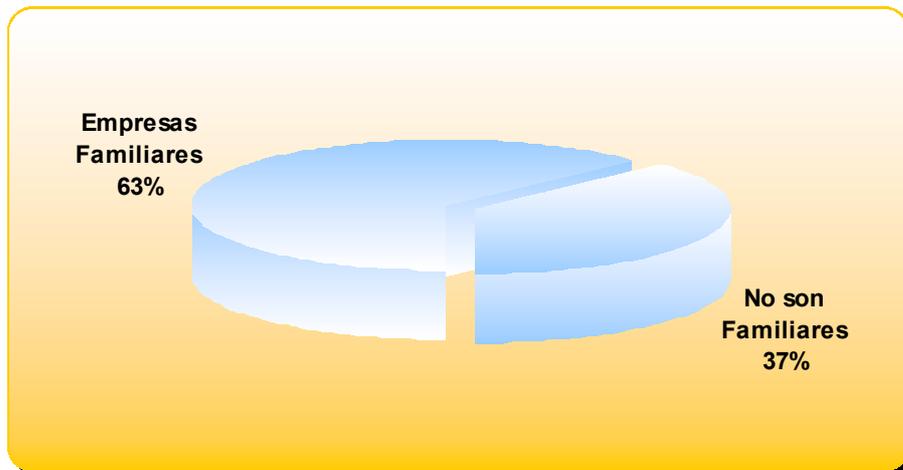


- Según la cantidad de personas que trabajan en la organización; el 43% de las organizaciones poseen menos de 50 personas; el 37% poseen entre 50 y 200 personas y el 20% más de 200 personas que trabajan.

⁵⁴ me basé en 3 niveles progresivos de ingresos brutos anuales y; siendo los ingresos uno de los aspectos más importantes que determinan la clasificación de las organizaciones en cuanto al tamaño; creo conveniente utilizar las denominaciones de pequeñas, medianas y grandes asimilándolas a los respectivos niveles de ingresos.



- El 63% son empresas familiares y el 37% no.



3.3. Análisis bivariado de la muestra

Para realizar este análisis, primero relevé los datos de todos los aspectos de la Función de Recursos Humanos sobre el total de la muestra y luego obtuve una información más específica según las diferentes características del segmento encuestado.

Función de RRHH

El 57% de las organizaciones entrevistadas no poseen un área específica de Recursos Humanos dentro de la organización y el 43% sí.

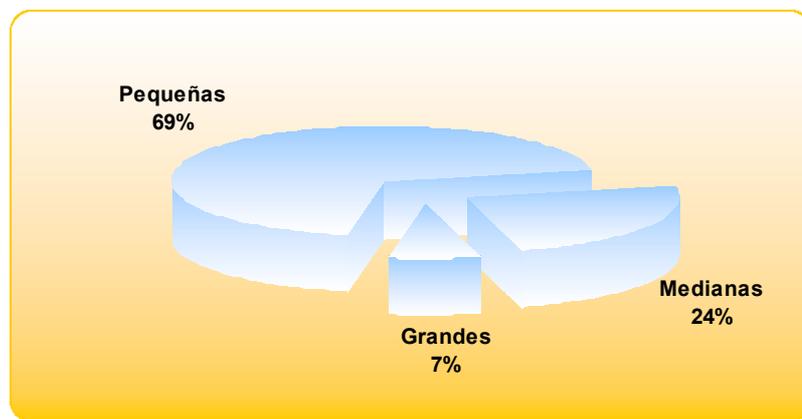


De ese 43%; sólo el 45% son grandes; el 32% son medianas y el 23% son pequeñas y el 59% son empresas no familiares y el 41% son empresas familiares.

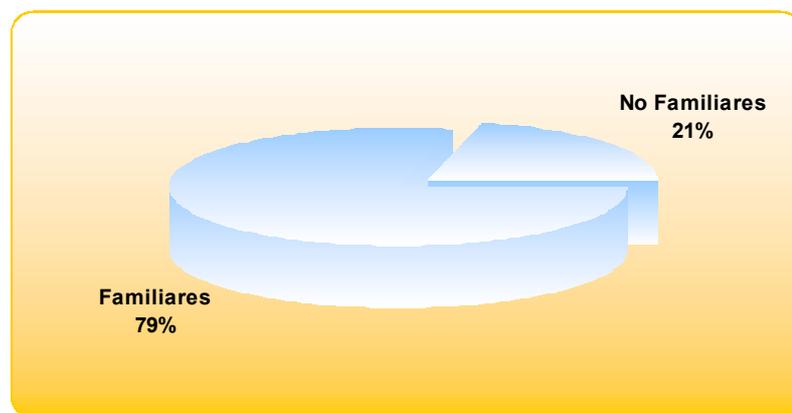
Es notable que, actualmente, el 17% de las organizaciones grandes y un 50% de las medianas no posean un área específica de Recursos Humanos.

Es importante destacar que, de las organizaciones que **no poseen un área específica:**

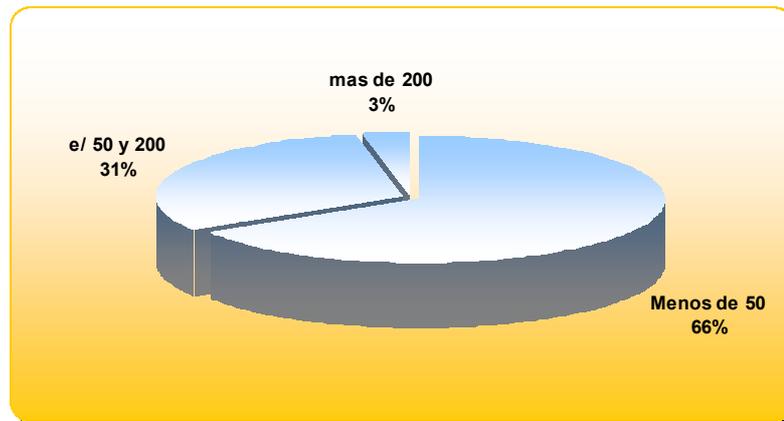
- el 69% son pequeñas, el 24% son medianas y el 7% son grandes.



- el 79% son familiares y el 21% no.



- el 66% tienen menos de 50 personas que trabajan, el 31% tienen entre 50 y 200 y el 3% tienen más de 200.

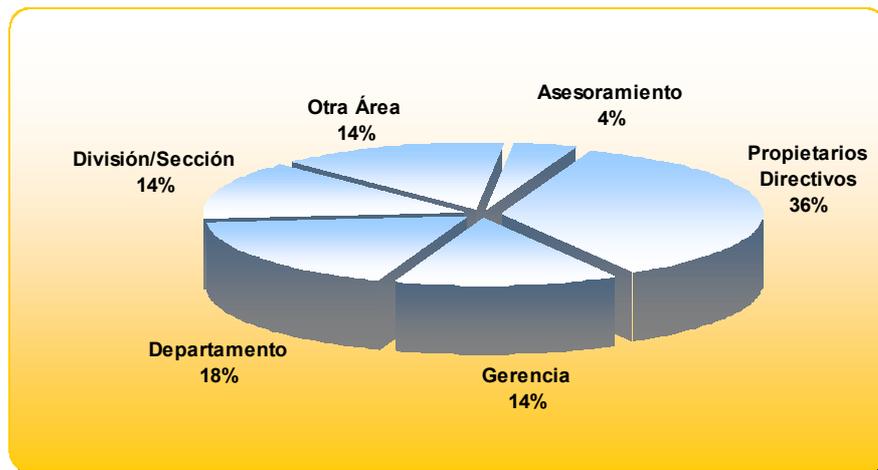


Además, en el 96 % de las organizaciones, la función de Recursos Humanos se realiza dentro de la organización y sólo el 4% de las organizaciones lo hacen con un servicio externo tercerizado.

Administración Interna de la función de recursos humanos:

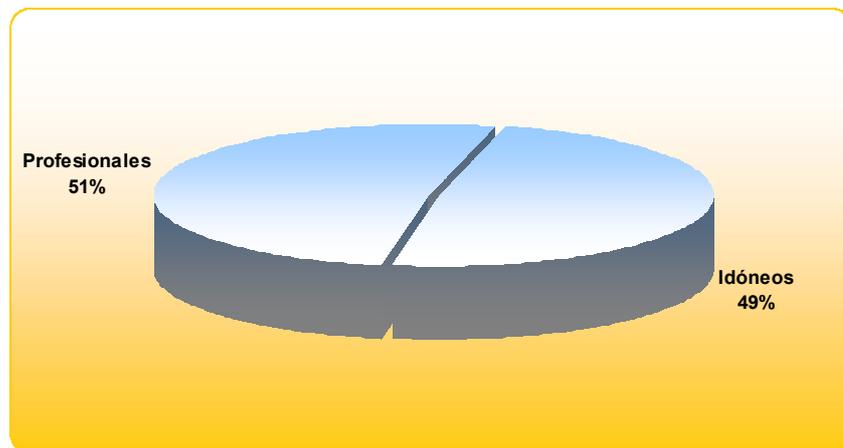
La administración interna de la función de Recursos Humanos; independiente que exista o no un área específica; es llevada a cabo de la siguiente manera:

- por los propietarios o directivos en el 36% de las organizaciones,
- a nivel de gerencia en el 14%;
- a nivel departamento en el 18%;
- a nivel división o sección en el 14%;
- depende de otra área en el 14% y
- sólo en el 4% lo utilizan como asesoramiento.



Responsables de la función de recursos humanos

El 51% de los responsables de la función de RRHH son profesionales y el 49% son idóneos.



El porcentaje de los **profesionales** está formado de la siguiente manera: el 23% son contadores, el 12% de otras profesiones (abogados, profesor de Historia y profesor de Matemáticas), el 8% Licenciados en administración, el 6% psicólogo y el 2% licenciados en RRHH (sólo 1).

Cantidad de personas que llevan a cabo la función de recursos humanos

La función de RRHH es llevada a cabo por:

Entre 1 y 5 personas en un 55% de las organizaciones, que se distribuye de la siguiente manera: Mayormente, el 52%, en organizaciones que poseen entre 50 y 200 empleados, un 26% en organizaciones de menos de 50 personas que trabajan y un 22% en organizaciones de más de 200 personas que trabajan.

El 41% en las organizaciones pequeñas, el 33% en organizaciones medianas y un 26% en organizaciones grandes.

Una sola persona en un 37% de las organizaciones, que se distribuyen de la siguiente manera:

En su mayoría, un 72%, en organizaciones con menos de 50 personas que trabajan y sólo un 28% en organizaciones que poseen entre 50 y 200.

En organizaciones pequeñas se da en el 72% de los casos, en un 22% en organizaciones medianas y un 6% en organizaciones grandes.

Más de 5 personas en un 8% que se da únicamente en organizaciones con más de 200 empleados y coincide con las organizaciones grandes.

Presupuesto específico de la función de recursos humanos

Sólo un 18% de las organizaciones poseen un presupuesto específico para la función de RRHH; de las cuales un 67% consideran que es suficiente para lograr una gestión eficaz.

Las organizaciones que poseen un presupuesto específico son:

El 67% grandes; el 22% medianas y el 11% pequeñas.

El 55% poseen más de 200 personas que trabajan; el 33% poseen entre 50 y 200 personas y el 11% menos de 50.

3.4. Administración de RRHH

Herramientas utilizadas para la Administración de RRHH

El 82% de las organizaciones utilizan un sistema de liquidación de sueldos y cargas;

El 57% realizan descripción, análisis y evaluación de puestos,

El 43% poseen un sistema de retribuciones variables,

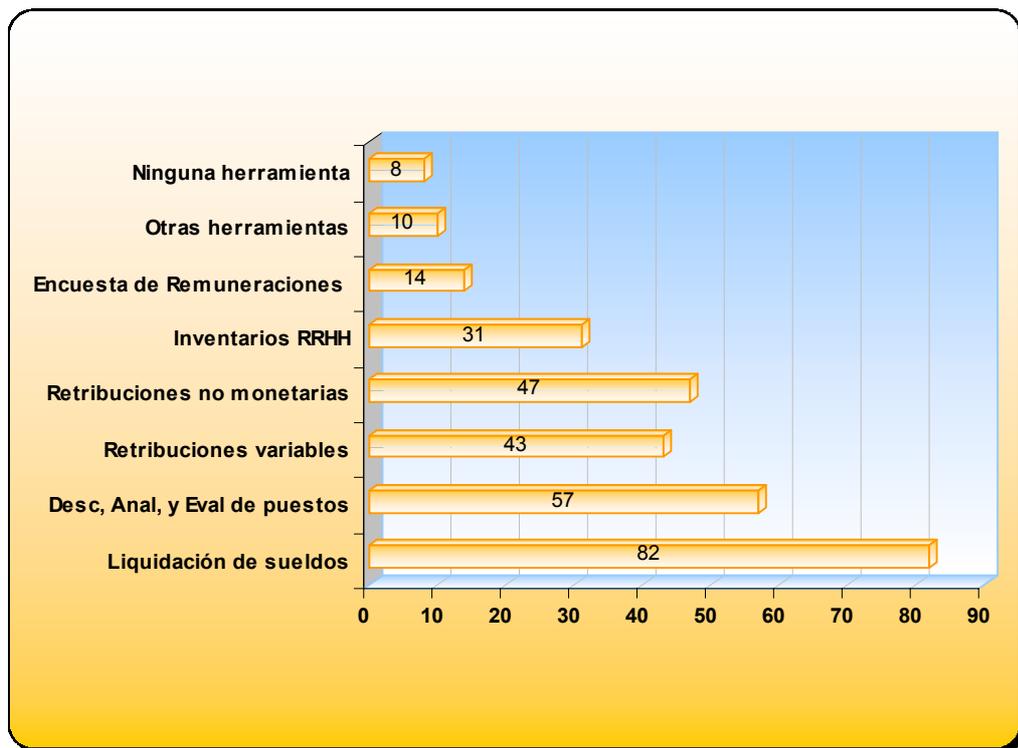
El 47% poseen un sistema de retribuciones no monetarias,

El 31% realizan inventarios de RRHH,

El 14% realizan encuestas de remuneraciones de mercado,

El 10% utilizan otras herramientas

El 8% no utiliza ninguna herramienta.



Remuneraciones

De las organizaciones que utilizan un sistema de retribuciones variables, el 55% son pequeñas y el 45% restante entre organizaciones medianas y grandes en igual proporción.

Beneficios no monetarios que se otorgan

Los beneficios no monetarios más utilizados son: **Movilidad** en el 42% de las organizaciones; el 33% brindan un **seguro médico** y también el 33% les otorgan **celulares**.

3.5. Desarrollo de RRHH

Acciones de Desarrollo de RRHH:

Un 76% realizan actividades de selección de personal;

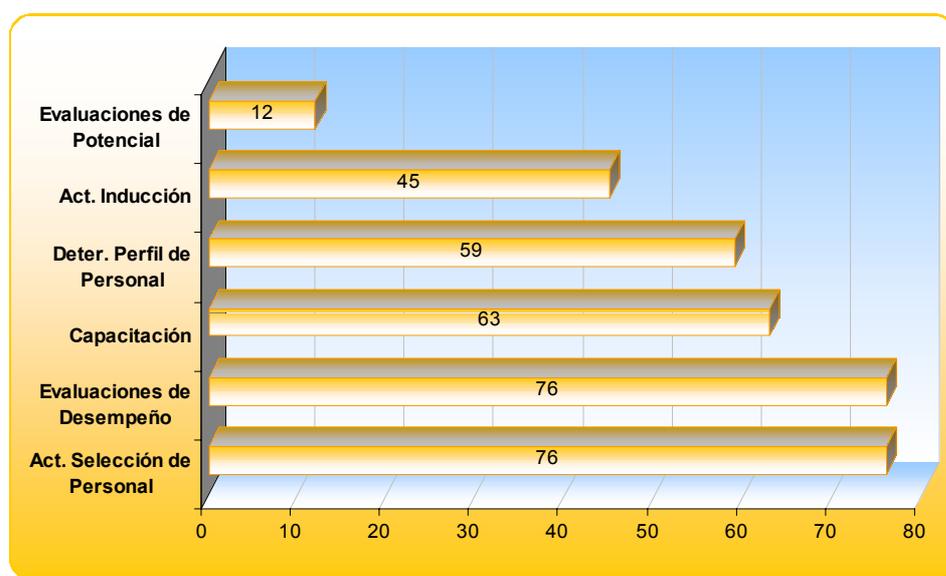
Un 76% realizan **evaluaciones de desempeño**

Un 63% actividades de **capacitación**

Un 59% determinan el perfil de personal requerido

Un 45% realizan actividades de inducción

Un 12% realizan **evaluaciones de potencial**



Las evaluaciones de desempeño son realizadas:

- en un 82% de las organizaciones de menos de 50 personas que trabajan y en un 80% en organizaciones pequeñas;

- en un 74% de las organizaciones que poseen entre 50 y 200 personas que trabajan y un 71% de las organizaciones medianas;

- en el 75% de las organizaciones grandes y es notable que sólo las realicen el 60% de las organizaciones de más de 200 personas que trabajan

El superior inmediato realiza las **evaluaciones de desempeño** en el 69% de las organizaciones; en el 21% de las organizaciones las realiza el área encargada de RRHH;

en el 8% de las organizaciones realizan una evaluación 360° y la evaluación de desempeño es realizada por otras personas (titular, gerencia general), en el 28% de las organizaciones

Con relación a lo que se evalúa, mayormente se evalúan habilidades (en el 85% de las organizaciones), le siguen las actitudes (79%), luego las competencias (72%), objetivos (38%) y sólo un 10% utilizan otros tipos de evaluaciones como son el crecimiento o desarrollo profesional.

La capacitación es realizada:

- En un 44% de las organizaciones pequeñas y en un 41% en organizaciones de menos de 50 personas que trabajan,
- Coinciden en un 79% en las organizaciones medianas y en las que tienen entre 50 y 200 personas que trabajan
- en un 92% en organizaciones grandes y en un 70% en empresas con más de 200 personas.

Las evaluaciones de potencial son llevadas a cabo en las siguientes organizaciones:

- en un 83% en organizaciones con más de 200 personas que trabajan, coincidiendo con las organizaciones grandes
- un 17% tanto en organizaciones que poseen entre 50 y 200 como en las medianas.
- no se realizan en organizaciones pequeñas

El 75% de las organizaciones no toman decisiones de cobertura interna sobre la base de la evaluación de potencial; pero el 100% de las organizaciones que realizan evaluaciones de potencial las utilizan como base para tomar decisiones de cobertura interna.

En el **proceso de selección de personal**, los medios de reclutamiento más utilizados son:

Las Recomendaciones, en el 82% de las organizaciones

Los avisos en distintos medios de comunicación en el 67%

A través de presentaciones espontáneas en el 53%

Las organizaciones que más utilizan las **recomendaciones** son: un 88% de las pequeñas y de las familiares y en un 82% de las que poseen menos de 50 personas que trabajan.

Los **avisos** son más utilizados en un 83% de las organizaciones grandes, en un 74% de las empresas no familiares y de las que poseen entre 50 y 200 personas que trabajan.

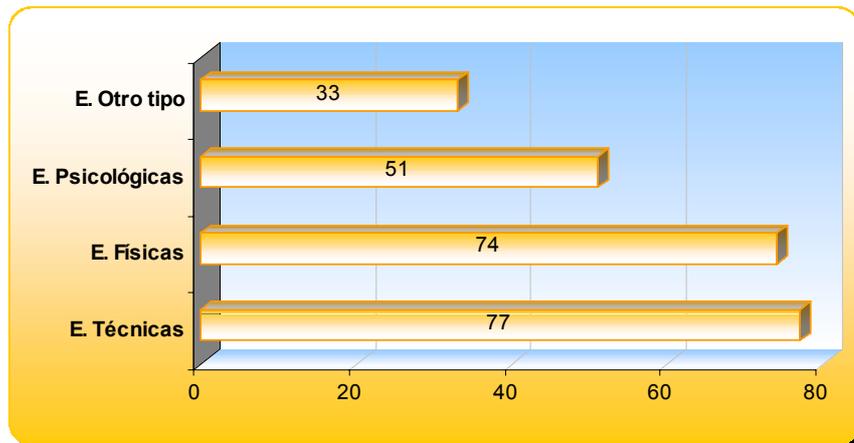
Las **evaluaciones que se realizan en la selección** son:

El 77% realizan evaluaciones técnicas

El 74% realizan evaluaciones físicas

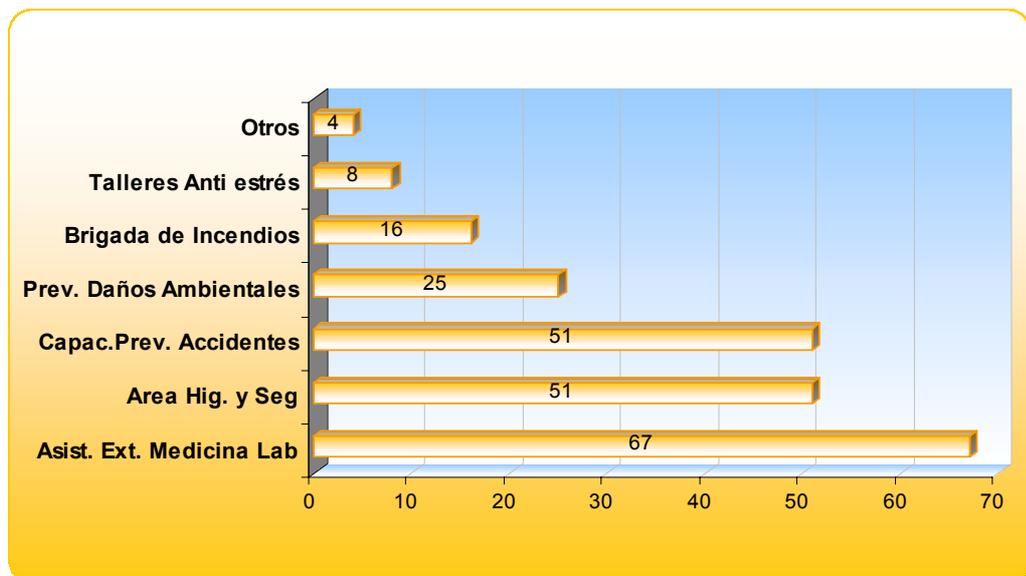
El 51% realizan evaluaciones psicológicas

El 33% realizan otro tipo de evaluaciones basadas en: experiencia, actitudes, presencia



3.6. Calidad de Vida Laboral

- El 67% poseen asistencia externa de medicina laboral
- El 51% una área o responsable de Higiene y seguridad
- El 51% capacitación para prevención de accidentes
- El 25 % Políticas de prevención de daños ambientales
- El 16 % una brigada de incendios
- El 8 % talleres antiestrés
- El 4% otros (Normas de calidad ISO)



Todas las Industrias y organizaciones sin fines de lucro encuestadas cuentan con alguna de estas herramienta.

En las **Industrias**, el 91% poseen asistencia externa en medicina laboral y el 82% cuentan tanto, con un área o responsable de Higiene y Seguridad y realizan capacitación para prevención de accidentes.

Del 24% de las organizaciones que no utilizan herramientas relacionadas con la Calidad de Vida laboral; el 33% son organizaciones de Servicios y el 67% comercios.

3.7. Relaciones Laborales

El encargado de las relaciones laborales es:

El Gerente General en el 30 % de las organizaciones

El Responsable de RRHH en el 35% de las organizaciones

El titular, propietario o un asesor externo (abogado o contador) en el 35% de las organizaciones

Representación gremial

El 41% de las organizaciones tienen un representante gremial

Los porcentajes más significativos de las organizaciones que poseen representante legal son:

- el 92% de las grandes, el 70% de las organizaciones que poseen más de 200 personas que trabajan y el 64% de las industrias.

Encuesta de Clima laboral

En el 25% de las organizaciones se realizan encuestas de Clima laboral.

Los porcentajes más significativos de las organizaciones que realizan encuestas de Clima laboral son:

El 42%: - las organizaciones grandes;

- de las que poseen entre 50 y 200 personas que trabajan

- de las organizaciones Comerciales

El 32% de las empresas no familiares

y sólo un 30% de las organizaciones con más de 200 empleados.

Manuales disciplinarios o códigos de conducta

En el 49 % de las organizaciones existen manuales disciplinarios o Códigos de Conducta

Los porcentajes más significativos de las organizaciones que poseen manuales disciplinarios o códigos de conducta son:

El 80% de las organizaciones de más de 200 personas que trabajan; el 60% de las organizaciones de Servicios, el 58% de las grandes, de las que poseen entre 50 y 200 personas que trabajan y de las no familiares

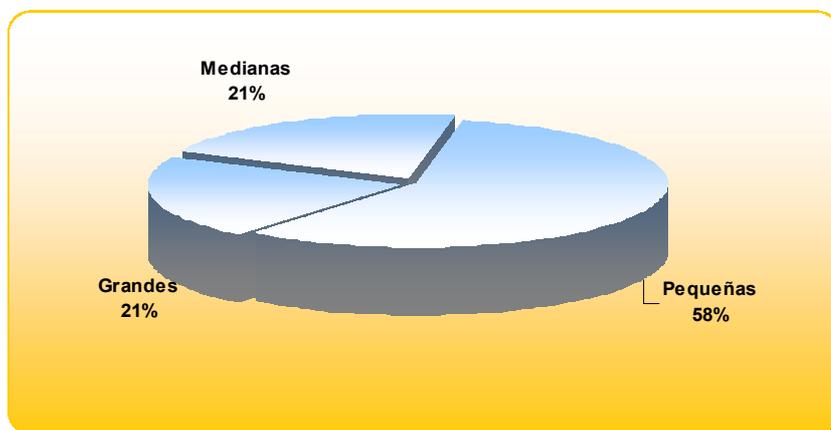
3.8. Planeamiento Estratégico de RRHH

El 37% de las organizaciones encuestadas no llevan a cabo planeamiento estratégico de RRHH ni establecen políticas relacionadas con RRHH, de las cuales:

El 21% son grandes

El 21% son medianas

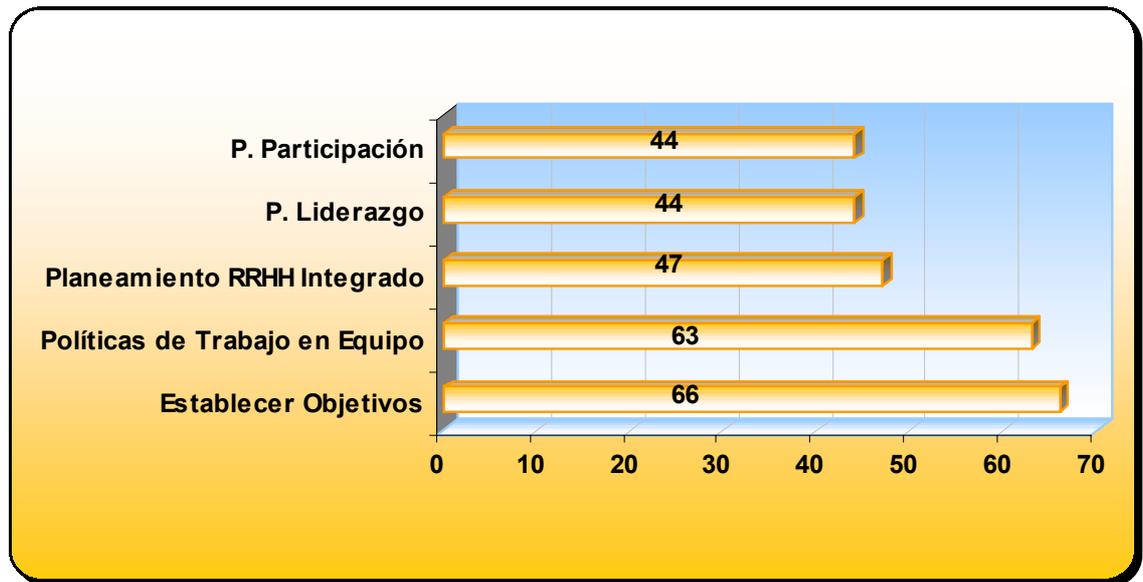
El 58% son pequeñas



Además, es notable destacar que, del total de las organizaciones grandes, todavía el 33% no utilizan ninguna herramienta de planeamiento estratégico, tampoco lo hacen, el 29% de las medianas y el 44% de las pequeñas.

Del 63 % que utilizan alguna herramienta de planeamiento estratégico, las más utilizadas son:

- Establecer objetivos lo realizan el 66% de las organizaciones
- Establecer políticas de trabajo en equipo lo realizan el 63%
- Realizar un planeamiento de Recursos Humanos integrado al planeamiento estratégico de la organización lo hacen el 47%
- Establecer políticas de liderazgo lo hacen el 44%
- Establecer políticas de participación también el 44%



Con respecto a las **organizaciones grandes** que realizan planeamiento estratégico, las herramientas mas utilizadas son:

- Establecer objetivos lo realizan el 88% de las organizaciones
- Realizar un planeamiento de Recursos Humanos integrado al planeamiento estratégico de la organización lo hacen el 75%
- Establecer proyecciones de inventario de personal también lo hacen el 75%

Con respecto a las **organizaciones medianas** que realizan planeamiento estratégico, las herramientas mas utilizadas son:

- Establecer objetivos lo realizan el 60% de las organizaciones
- Establecer políticas de participación también el 60%
- Establecer políticas de trabajo en equipo el 50%

Con respecto a las **organizaciones pequeñas** que realizan planeamiento estratégico, las herramientas mas utilizadas son:

- Establecer políticas de trabajo en equipo el 64%
- Establecer objetivos lo realizan el 50% de las organizaciones

- Establecer políticas de participación también el 36%

3.9. Medición de la Gestión de Recursos Humanos

El 73% de las organizaciones encuestadas no efectúan medición de la gestión de RRHH.

No utilizan ninguna herramienta de medición de gestión de RRHH:

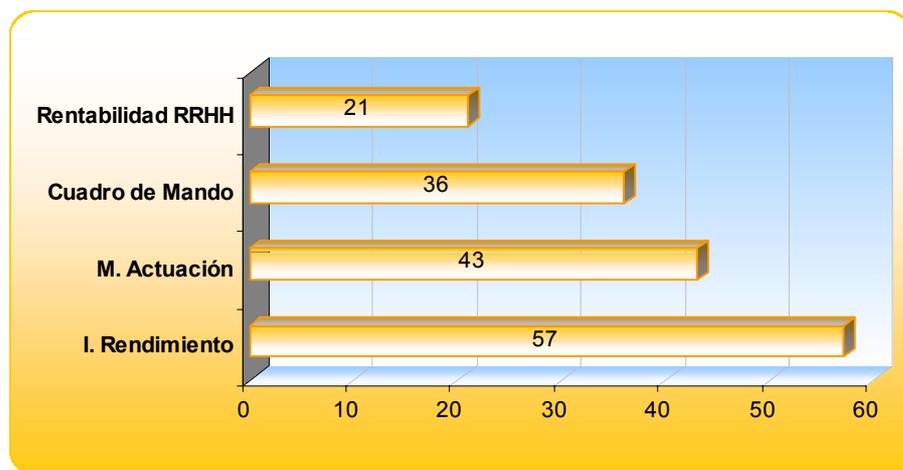
El 92% de las pequeñas

El 86% de las que poseen menos de 50 empleados

El 70% de las empresas familiares y de las que poseen más de 200 personas que trabajan

Las herramientas de medición de la gestión de Recursos Humanos más utilizadas, por el 27% de las organizaciones encuestadas, son:

- Indicadores de rendimiento, en el 57% de los casos
- Un sistema de medición de la actuación, el 43 %
- Cuadro de mando integral, el 36 %
- Rentabilidad de la inversión de RRHH, el 21%



3.10. Sistema de Información de Recursos Humanos

El 59% de las organizaciones cuenta con un sistema informático específico para la función de Recursos Humanos, de los cuales:

El 100% brindan información básica: datos de los empleados y de las remuneraciones

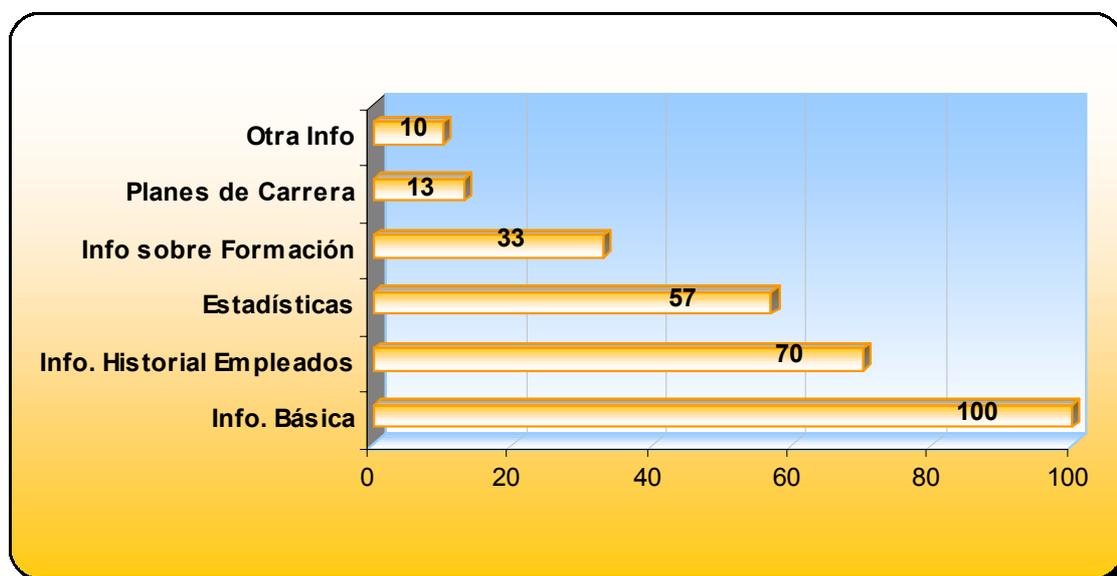
El 70% también posee información sobre el historial de los empleados

El 57% brinda estadísticas

El 33% brinda información sobre formación

El 13% brinda información sobre planes de carrera

El 10% brinda otra información



Características de las organizaciones que poseen un sistema informático específico

El 33% son grandes

El 37% son medianas

El 30% son pequeñas

Es notable que actualmente, un 17% de las organizaciones grandes no cuenten con un sistema de información de recursos humanos; que coincide con las organizaciones que no poseen un área de Recursos Humanos.

El 47% tienen entre 50 y 200 empleados; el 30% tiene más de 200 empleados y el 23% menos de 50 empleados.

El 90% de las organizaciones con más de 200 empleados cuenta con un sistema de información de Recursos Humanos.

3.11. Conclusiones del Análisis de la Investigación de Campo

A través del análisis de la información obtenida de la investigación realizada, he llegado a las siguientes conclusiones:

Acerca de: la importancia que tiene el recurso humano para el directivo principal de las organizaciones

La importancia de los recursos humanos en las organizaciones depende, fundamentalmente, de las decisiones tomadas por sus directivos en cuanto al lugar que le asignan a la gestión de recursos humanos dentro de la organización; a la definición del perfil de los responsables de llevar a cabo dicha función y también de los recursos designados para poder cumplir con los objetivos específicos.

- De acuerdo a: **la existencia de un área específica** que lleve a cabo la Gestión de Recursos Humanos; la encuesta reveló que la mayoría de las organizaciones (57%) no poseen dicha área.

Además, del total de las organizaciones que no poseen un área específica; es notable destacar que, existe un porcentaje importante (31%) que corresponde a aquellas que poseen entre 50 y 200 personas que trabajan y también que el 24% son organizaciones medianas y un 7% son grandes.

Otros datos relevantes son que, el 17% del total de las grandes organizaciones y el 50% de las medianas no poseen aún un área específica.

- Con respecto a la posición de la función de recursos humanos dentro de la estructura de la organización:

* sólo en un 14% de las organizaciones le asignan un nivel gerencial (en el 50% de las organizaciones grandes y en el 40% con más de 200 personas que trabajan);

* un nivel departamental en un 18% de los casos (en el 36% de las medianas y en el 37% de las que poseen entre 50 y 200 personas que trabajan)

* un 14% a nivel división o sección (en el 21% de las organizaciones medianas y en el 16% de las que poseen entre 50 y 200 personas que trabajan)

- Con relación a: **Determinar los perfiles de los responsables del área de Recursos Humanos en organizaciones de Mar del Plata.**

En el 36% de las organizaciones, la función de Recursos Humanos es llevada a cabo por los mismos propietarios o directivos.

Más de la mitad (51%) de los responsables son profesionales pero, sólo en uno de los casos, es un Licenciado en Recursos Humanos.

- Con relación a **los recursos asignados al área**, solo el 18% de las organizaciones cuenta con un presupuesto específico para la gestión de recursos humanos y además, de

las organizaciones que poseen dicho presupuesto, el 33% consideran que no es suficiente para una gestión eficaz.

De las opiniones vertidas por los encuestados surge que, la principal causa por la cual no se utilizan algunas de las herramientas relacionadas con la función de Recursos Humanos es que **NO ES PRIORITARIO PARA LA GERENCIA**; y creo que debe partir de los dirigentes, propietarios o directivos tomar conciencia de la importancia y necesidad de lograr una eficiente gestión sobre las personas que trabajan en la organización; que se da a través de elegir a la persona indicada, ya sea que esté capacitada o de lo contrario brindarle posibilidades de capacitación; darle el lugar adecuado en la organización y los recursos necesarios para poder cumplir eficientemente su función.

Acerca de: **Determinar el alcance de las funciones que se desarrollan en el área de Recursos Humanos organizaciones de nuestra ciudad.**

Aquí busco definir qué funciones se llevan a cabo dentro del total de las funciones de Recursos Humanos.

Para analizar estos aspectos, me baso en la información obtenida sobre los distintos subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos; la importancia que les dan a cada uno de ellos y a las herramientas adecuadas.

Al describir los distintos subsistemas, también incluyo las conclusiones referidas a objetivos específicos de las mismas.

- Para la Administración de RRHH:

Una cantidad importante de organizaciones (82%) poseen un sistema de liquidación de sueldos y cargas sociales y el 57% de las organizaciones realizan tareas de descripción, análisis y evaluación de puestos.

Es notable que un 8% de las organizaciones no tengan implementada ninguna herramienta relacionada con la Administración de RRHH.

- Para el Desarrollo de RRHH

Con respecto a las acciones tendientes a lograr el Desarrollo de los RRHH, el 76% de las organizaciones realizan actividades de selección de personal y evaluaciones de desempeño.

Es conveniente destacar, que los medios de reclutamiento más utilizados son los más simples y más económicos; las recomendaciones (82% de las organizaciones) y las presentaciones espontáneas (53%); y se debe tener en cuenta que cada uno de estos medios son eficientes en cuanto sean utilizados de acuerdo al perfil del personal requerido.

Las recomendaciones se utilizan cuando se buscan perfiles difíciles de encontrar en el mercado de trabajo; donde se priorizan aptitudes más relacionadas con la personalidad (la responsabilidad, honestidad, confianza); y las presentaciones espontáneas son más utilizadas para puestos operativos, o sea, no gerenciales.

Habría que analizar si las organizaciones dan prioridad a esos medios de reclutamientos sólo por aspectos económicos y simplicidad o, si realmente los utilizan de manera eficiente.

También surge de los resultados de las encuestas que, del total de organizaciones que realizan actividades de **selección de personal** (76%), las evaluaciones técnicas son las más utilizadas (77%), y las menos utilizadas (33%) son las relacionadas con la experiencia, las actitudes y presencia.

Es importante realizar evaluaciones de todo tipo ante la selección de nuevo personal; que variarán en importancia, de acuerdo a los requerimientos de cada puesto; esto posibilita un mejor desempeño, conocer el tipo de capacitación necesario y el potencial que puede desarrollar cada aspirante.

Acerca de: **Determinar la importancia que se le da al desarrollo de las competencias del personal propio y dar sugerencias para mejorarlo.**

Es destacable la falta de **actividades de capacitación** que todavía existe en las organizaciones (37%); llama la atención que una cantidad importante de organizaciones (30%) con más de 200 personas trabajando, actualmente no realicen actividades de capacitación.

La principal causa por la cual no se utiliza la capacitación, que surge de las opiniones de los entrevistados, es que **NO ES PRIORITARIO PARA LA GERENCIA**; por lo tanto, el desafío para el responsable de RRHH es llegar a demostrar que toda capacitación es una inversión, fundamental para el desarrollo de los empleados tendiente a lograr el perfil futuro de RRHH.

Otro tema importante son las citadas **evaluaciones de desempeño**, herramienta primordial para analizar el rendimiento de los empleados, el logro de las metas propuestas y su eficiencia.

Es importante analizar quién es el encargado de realizar estas evaluaciones de desempeño, ya que para que sean eficientes, es necesario que sean llevadas a cabo por una persona capacitada y utilizando los medios adecuados.

Del trabajo de campo surge que; en la mayoría de las organizaciones (69%), el evaluador es el superior inmediato; y sólo en un 21% de las organizaciones son realizadas por el responsable del área de Recursos Humanos y en el 28% son efectuadas por los titulares o directivos de las organizaciones.

Son muy pocas las organizaciones que realizan **evaluaciones de potencial (12%)**, y sólo un 17% de las mismas corresponden a organizaciones medianas o que poseen entre 50 y 200 empleados; el resto es realizado por las organizaciones grandes y con más de 200 personas.

Dentro de las causas por las cuales no se utiliza esta herramienta, los encuestados revelaron que se debe a que No es prioritario para la Gerencia (49%) y la Falta de capacitación para utilizarlo (29%).

Es importante realizar este tipo de evaluaciones para definir si cada uno de los empleados posee o no condiciones de base para lograr los requerimientos necesarios para cubrir cargos que ayudan a lograr el perfil futuro de RRHH.

Acerca de Determinar las políticas de prevención en el cuidado de la salud psicofísica de los trabajadores y brindar sugerencias para mejorarlas.

Existe un alto porcentaje de organizaciones (24%) que todavía no implementan ninguna herramienta relacionada con la Calidad de Vida laboral; (mayormente se da en el 32% de las que poseen menos de 50 empleados y en el 28% de las pequeñas); pero es conveniente destacar que; el resto de las organizaciones utilizan varias de las herramienta necesarias para preservar la salud de los trabajadores, siendo las más importantes la

asistencia externa de medicina laboral (67%); existencia de un área o responsable de Higiene y Seguridad (51%) y la capacitación para prevención de accidentes (51%).

En las todas las Industrias encuestadas se implementan algunas de las políticas o herramientas relacionadas con la Calidad de Vida Laboral. Por el tipo de actividad, requieren de mayor prevención y controles tendientes al cuidado de la salud de los trabajadores. Considero que; en todo tipo de organizaciones en mayor o menor medida; es necesario priorizar la salud de los trabajadores aplicando las medidas adecuadas.

Acerca de: **Determinar la importancia del marco legal para la gestión de Recursos Humanos y establecer sugerencias para aplicarlo.**

Teniendo en cuenta que en el 41% de las organizaciones existe un representante gremial, es importante que el responsable de las cuestiones gremiales esté capacitado en el manejo de las normas laborales logrando preservar y optimizar el clima laboral. Sin embargo, es relativamente bajo el porcentaje de organizaciones en las que el responsable de los Recursos Humanos es el encargado de las Relaciones laborales (35%).

Es necesario que los directivos de las organizaciones prioricen la delegación de las funciones relacionadas con las Relaciones Laborales en personas capacitadas, que conozcan las normas y posean las habilidades necesarias para lograr relaciones constructivas con los sindicatos.

Pocas organizaciones realizan encuestas de clima laboral (25%) pero casi la mitad poseen manuales disciplinarios o códigos de conducta que brindan claridad en cuanto a las pautas comunes de trabajo.

Acerca del **Planeamiento Estratégico de RRHH y Medición de la Gestión**

Estas dos funciones son fundamentales para una gestión eficiente; a través de las cuales se definen objetivos y políticas que guían a la gestión para luego, ser medidos a través de distintas herramientas.

Me resulta asombroso que una cantidad importante de las organizaciones grandes (33%) y de las medianas (29%), actualmente, no utilicen un planeamiento estratégico de RRHH ni tengan implementadas políticas de RRHH.

La medición de la gestión de RRHH es otra de las funciones menos utilizadas en las organizaciones encuestadas (no utilizan ninguna herramienta el 73%) y las razones más comunes son: No ser prioritario para la Gerencia y la falta de conocimiento de la importancia de las herramientas.

Acerca de: **Analizar la necesidad de mejorar la calidad en la gestión de Recursos Humanos y su importancia para el éxito de las organizaciones.**

De las opiniones volcadas en la encuesta por los responsables de la Función de Recursos Humanos surgió que, se puede mejorar MUCHO (37%) y BASTANTE (27%) la Gestión de la organización si se implementaran algunas de las herramientas que aún no utilizan.

Esto demuestra, que los encargados o responsables de realizar la gestión de los recursos humanos, son conscientes de la necesidad de mejorar la calidad de la gestión pero se enfrentan con varias limitaciones; entre las cuales están:

- poco interés de los directivos o dirigentes de las organizaciones
- reducido presupuesto que se le asigna a la función, al no tomarla como una inversión sino que sólo genera costos
- falta de capacitación y de personal idóneo para implementar las diferentes funciones y/o herramientas adecuadas.

- falta de conocimiento de la importancia estratégica del área.
- poca predisposición por parte de los directivos y gerentes de otras áreas, para solicitar su colaboración en el desarrollo de cuestiones estratégicas.

4. PALABRAS FINALES

Teniendo en cuenta:

- La importancia que tiene una buena gestión de los recursos humanos en todo tipo de organizaciones
- Cuál debe ser el perfil de la persona responsable del área, las competencias necesarias que hacen a la mejor manera de conducir el capital humano y la adecuada estructura del área para desarrollar su gestión.
- Las herramientas o prácticas más adecuadas que se puedan implementar en la gestión del área.
- La importancia de la planeación estratégica de los RRHH y de la medición de la gestión, para mejorar la calidad de la función de RRHH tendiente a lograr el éxito de la organización.
- Las necesidades organizacionales en materia de lograr o mejorar las buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos

Considerando que:

- Es importante tener presente que, la gestión de los recursos humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización (su gente); ésta posibilita el logro de la calidad y la competitividad requerida para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes
- Siendo la organización un sistema de funciones y responsabilidades, la gestión de recursos humanos no es competencia exclusiva de una unidad organizativa especializada sino de todos los líderes de todos los niveles y funciones
- Es necesario que todas las organizaciones prioricen la función de recursos humanos, reconociendo la importancia que tiene para el alcance de sus objetivos

Y teniendo en cuenta también, que el trabajo de campo revela algunos datos centrales, tales como

- Un 43% de las organizaciones encuestadas posee un área de RRHH
- Un 51% de los responsables de la función de RRHH son profesionales, pero sólo en uno de los casos, es un Licenciado en Recursos Humanos.
- Los encuestados han opinado que la principal causa de la no utilización de herramientas de RRHH es que, no son prioritarias para la Gerencia; aún cuando un 37% asegura que su implementación puede mejorar en apreciable medida la gestión de la organización.
- Un 76% de las organizaciones realizan actividades de selección de personal y evaluación de desempeño, pero hay un 37% que no realiza actividades de capacitación.

- Existe un 51% de casos con un responsable designado en Seguridad e Higiene
- Pocas son las organizaciones que realizan Planeamiento estratégico de RRHH y Medición de la Gestión de RRHH

Observo, con relación al Objetivo de esta tesis (ver 1.4):

Determinar las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos y su real aplicación en la plaza de Mar del Plata que las consideraciones conceptuales (ver 2.10) realizadas en cuanto a la actualidad de las buenas prácticas de la gestión, y su relación a la aplicación o no según las conclusiones del trabajo de campo (ver 3. 11), me permiten asegurar que:

- Todavía existe – en un número significativo de organizaciones – una falta de interés o preocupación respecto a la gestión de RRHH
- Se denota una falta de conciencia de los directivos, sobre la importancia estratégica de la utilización de las herramientas de recursos humanos disponibles para mejorar la gestión de las organizaciones
- Resulta contradictoria con la corriente actual que considera necesario transformarse y cambiar para mejorar, valorando el conocimiento humano en ese propósito; la visión miope de la plaza de Mar del Plata que pospone su desarrollo estratégico o menosprecia la disciplina de RRHH; si bien, en algunas organizaciones existe una incipiente utilización más actualizada de la función (especialmente en temas de seguridad e higiene y administración de recursos humanos)

- Hace falta trabajar mucho para convencer a los dirigentes de las organizaciones marplatenses para que vean a Recursos Humanos como una inversión y no como un costo
- El hecho de que el 43% de las organizaciones encuestadas, tengan ya un área específica de Recursos Humanos, da cuenta de un comienzo de asignación de prioridades para mejorar la gestión



2.3 En caso de tener Administración interna de RRHH, qué nivel jerárquico tiene:

- a. Gerencia
- b. Departamento
- c. Sección o División
- d. Depende de otra área
- e. Sólo asesora
- f. Otros (Propietarios, Titulares)

2.4 El responsable de la función de RRHH tiene formación como:

- a. Personal
 - a.1 Contador
 - a.2 Lic en Administración de Empresas
 - a.3 Lic en Recursos Humanos
 - a.4 Psicólogo
 - a.5 Otros
- b. Idóneo (conoce la tarea por experiencia)

2.5 Cantidad de personas encargadas de la función de RRHH

- a. 1
- b. De 1 a 5
- c. Más de 5

2.6 ¿La función de Recursos Humanos cuenta con un presupuesto específico

- a. SI
- b. NO

2.7 ¿Considera que el presupuesto es suficiente para realizar una gestión eficiente?

- A. SI
- b. NO

3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 En el área de RRHH se utilizan las siguientes herramientas

- a. Descripción, análisis y evaluación de Puestos
- b. Inventarios de RRHH
- c. Sistema de Liquidación de sueldos y cargas
- d. Sistema de Retribuciones Variables
- e. Sistema de Retribuciones no monetarias
- f. Encuestas de remuneraciones del Mercado
- g. Otros
- h. Ninguno

3.2 ¿Que tipo de retibuciones no monetarias utilizan?

- a. Movilidad
- b. Guardería
- c. Celular
- d. Seguro médico
- e. Estacionamiento
- f. Otros



4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 El área realiza las siguientes acciones

- a. Actividades de selección de personal
- b. Determinación de perfiles del personal requerido
- c. Actividades de inducción
- d. Actividades de capacitación
- e. Evaluaciones de desempeño
- f. Evaluaciones de potencial

4.2 ¿Qué medios de reclutamiento utilizan?

- a. Recomendaciones
- b. Medios de comunicación (anuncios en diarios, radio, etc)
- c. Presentación espontánea
- d. Agencias de empleos
- e. Instituciones técnicas o educativas
- f. Asociaciones o colegios profesionales
- g. Internet
- h. Otros

4.3 ¿Qué tipo de evaluaciones realizan en la selección?

- a. Psicológicas
- b. Técnicas
- c. Físicas
- d. Otras

4.4 ¿Quién realiza las evaluaciones de desempeño?

- a. Superior inmediato
- b. Área de Personal
- c. Evaluación 360
- d. Otros

4.5 ¿Qué se evalúa?

- a. Competencias
- b. Habilidades
- c. Actitudes
- d. Por Objetivos
- e. Otros

4.7 Se toman decisiones de cobertura interna sobre la base de la evaluación de potencial

- a. SI b. NO



5. CALIDAD DE VIDA LABORAL

5.1 La organización cuenta con:

- a. Un área o responsable de Higiene y Seguridad
- b. Asistencia exnterna en medicina laboral
- c. Brigada de incendios
- e. Políticas de prevención de daños ambientales
- f. Talleres antistress
- g. Otros
- h. Ninguno

6. RELACIONES LABORALES

6.1 ¿Quién es el encargado de las relaciones gremiales?

- a. Gerente General
- b. Responsable de RRHH
- c Otro

6.2 ¿Hay un representante gremial dentro de la organización?

- a. SI b. NO

6.3 ¿Existen Manuales disciplinarios o Códigos de conducta?

- a. SI b. NO

7. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE RRHH

7.1 El área realiza:

- a. Planeamiento de RRHH integrado al planeamiento estratégico de la organización
- b. Proyecciones de inventario de personal
- c. Establecimiento de objetivos
- d. Establecimiento de políticas de empowerment
- e. Establecimiento de políticas de liderazgo
- g. Establecimiento de políticas de participación
- h. Otros
- g. Ninguno

8. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 El área cuenta con:

- a. Un sistema de medición de actuación
- b. Cuadro de mando integral
- c. Indicadores de rendimiento
- d. Determinación de rentabilidad de la inversión de RRHH
- e. Ninguno



9. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 ¿La función de RRHH cuenta con un sistema informático específico?

a. SI b. NO

9.2 El sistema informático de RRHH brinda nformación sobre:

- a. Datos empleados
- b. Historial
- c. Estadísticas
- d. Planes de carrera
- e. Formación
- f. Remuneración
- g. Otros

10. OPINIONES

10.1 En el caso que no se utilicen algunas de las herramientas descritas; cuales cree que serían las causas?

HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS \ CAUSAS	Costos Elevados	Poco Útil	NO es prioritario para la Gerencia	Falta Capacitación para utilizarlo	Otros Describir
Descripción de Puestos					
Inventario de RRHH					
Selección de Personal					
Inducción					
Capacitación					
Desarrollo					
Evaluación de Desempeño					
Evaluación de Potencial					
Encuesta de clima laboral					
Política de remuneración					
Planeación estratégica					
Medición de la gestión					
Políticas de RRHH					
Sistemas informáticos					



10.2 ¿En que medida considera que puede mejorar la Gestión de la organización si se implementaran alguna de estas herramientas?

- a. Mucho
- b. Bastante
- c. Poco
- d. Nada
- e. Desconoce/No contesta

ANEXO 2:

OFERTAS DE CAPACITACION PROFESIONAL EN GESTION DE RRHH

He realizado una investigación de las distintas ofertas de capacitación profesional vinculadas a la gestión de RRHH en las organizaciones que se presentan en la actualidad; especialmente en Mar del Plata y zona de influencia; y también en algunas de las universidades del país (Ciudad autónoma de Buenos Aires y La Plata).

La finalidad de esta investigación es:

- Conocer las distintas opciones de capacitación que existen en el mercado educativo, especialmente en la zona de Mar del Plata y alrededores, para las personas que están interesadas en profesionalizarse en la Gestión de RRHH dentro de las distintas organizaciones.

En Mar del Plata:

- Ofertas educativas de grado y postgrado

Existen 4 universidades que ofrecen títulos intermedios, de grado y postgrados:

- Universidad Nacional de Mar del Plata. Estatal
- Universidad CAECE – Sede Mar del Plata. Privada
- Universidad FASTA – Mar del Plata. Privada
- Universidad Atlántida Argentina. Sede Mar del Plata. Privada.

De cada una de ellas identifique:

- las carreras, postgrados, maestrías y demás ofertas de capacitación afines al perfil requerido del responsable del área de RRHH.

- las materias relacionadas con Gestión de RRHH

Obteniendo la siguiente información:

- Ninguna de estas universidades posee carreras específicas referidas a la Gestión de RRHH
- Sólo ofrecen carreras que contienen algunas asignaturas relacionadas con RRHH
- Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://www.mdp.edu.ar>

Licenciado en Administración

* Sociología: Se dicta en 1º año

Carga horaria: 4 horas semanales durante un cuatrimestre. Total 64 hs.

Contenidos mínimos relacionados con RRHH:

Tipos de liderazgo. Legitimidad. Organizaciones burocráticas.

La corriente funcionalista: sistemas y sub-sistemas. Rol – Status. Grupos de referencia y de pertenencia. Lo manifiesto y lo latente.

* Derecho del trabajo y Previsión Social: Se dicta en 3º año

Carga horaria: 4 horas semanales durante 1 cuatrimestre: total: 64 hs.

Contenidos mínimos relacionados con RRHH:

Concepto. Imputaciones jurídicas. Contrato de trabajo: modalidades, sujetos, derechos y obligaciones, extinción. Jornada de trabajo. Accidentes y enfermedades laborales. Asociaciones profesionales. La negociación colectiva. Conflicto laboral. Formas de resolución. Derecho de la seguridad social. Institutos fundamentales Procedimiento laboral administrativo y judicial.

* Administración de Recursos Humanos: Se dicta en 4º año

Carga Horaria: 6 horas semanales durante 1 cuatrimestre: Total: 96 hs.

Contenidos mínimos relacionados con RRHH:

La función de Personal. La evolución de la gestión de los recursos humanos. Significado del trabajo humano. Subsistema de Alimentación: proceso de empleo. Subsistema de Aplicación: estructuración del trabajo, las competencias laborales y perfil profesional. Subsistema de Mantenimiento: compensaciones, culturas laborales, evaluación de puestos, higiene y seguridad en el trabajo, calidad de vida laboral. Subsistema de Desarrollo: capacitación, evaluación de desempeño, programación de carreras y movilidad interna. Subsistema de control: subsistema de información, control de gestión y auditoría operativa. Dirección y Supervisión Disciplina en el trabajo. Nociones de planeamiento estratégico de recursos humanos. Relaciones Laborales. Temáticas especiales (hotelería, turismo, hospitales, sector público).

Contador Público

* Sociología: misma asignatura de Lic. en Administración

* Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social: misma asignatura de Lic. en Administración

* Elementos de Administración del Personal: Se dicta en 4º año

Carga horaria: 4 hs. semanales durante 1 bimestre. Total 32 hs.

Contenidos mínimos relacionados con RRHH:

La función de la Administración de Personal. Empleo. Compensaciones. Evaluación de desempeño. Capacitación. Políticas disciplinarias.

Licenciado en Turismo

* Gestión de Personal en Organizaciones Turísticas: Se dicta en 4º año

Carga horaria: 4 horas semanales durante 1 cuatrimestre. Total 64 hs.

Contenidos mínimos relacionados con RRHH:

Marco contextual en el que se desenvuelve la gestión de personal de las organizaciones turísticas.

La gestión de personal. Naturaleza. El personal: variable estratégica de las organizaciones. Objetivos y funciones de la administración de personal.

Organización y relaciones con otras áreas. Estructuración del trabajo: análisis y descripción de puestos. Empleo. Reclutamiento. Selección. Inducción. Capacitación y desarrollo de personal. El profesional en turismo y su inserción laboral. Compensaciones: Remuneraciones, valuación de puestos, incentivos y participación de utilidades. Prestaciones y servicios al personal.

La gestión de personal y las comunicaciones.

- *Universidad Atlántida Argentina.* <http://www.atlantida.edu.ar/indexd.htm>

Licenciado en Administración

* Psicología de la organización: se cursa en 4º año

* Administración de Recursos Humanos: se cursa 4º año

Contador Público

* Derecho empresario I y II

- *Universidad FASTA*. www.ufasta.edu.ar

Licenciado en Administración de Empresas

- * Derecho del Trabajo y la Seguridad Social (Cuatrimestral) se cursa en 3° año
- * Administración de Personal (Cuatrimestral) se cursa en 3° año
- * Sociología (Cuatrimestral) se cursa en 3° año

Contador Público

- * Derecho del Trabajo y la Seguridad Social (Cuatrimestral) se cursa en 3° año
- * Sociología (Cuatrimestral) se cursa en 3° año

- *Universidad CAECE*. www.caece.edu.ar/mdp y www.decision2007.com.ar

Contador Público

- * Recursos Humanos: se cursa en 2° año
- * Derecho Laboral: se cursa en 3° año

Licenciado en Administración de Negocios

- * Sociología: se cursa en 1° año
- * Recursos Humanos: se cursa en 2° año
- * Liderazgo y Negociación: se cursa en 3° año

Las universidades de Mar del Plata no poseen Carreras de grado especializadas en capacitación sobre Gestión de Recursos Humanos, ni existen postgrados de especialización en RRHH; sólo ofrecen carreras de grado con capacitación en Gestión de organizaciones que brindan los conceptos mínimos y básicos para la gestión de RRHH. Tanto en la carrera de Administración de Empresas como en la de Contador Público, las materias que poseen contenidos afines a Recursos Humanos son muy pocas y los contenidos de las mismas no son suficientes para una eficiente capacitación al respecto.

- Ofertas de cursos de capacitación:

La UCIP (Unión del Comercio, Industria y Producción) de Mar del Plata ofrece:

Cursos de Capacitación:

- Liquidación de Sueldos – Básico

Duración: 9 meses

Objetivos:

- Aplicar los conocimientos que surjan de la ley y convenios gremiales para realizar la liquidación de sueldos.
- Implementar y desarrollar todos los requerimientos necesarios para la contratación de personal.
- Conocer e implementar todos los requisitos legales para la correcta registración de los empleados, empleadores, etc.

- RRHH: Programa de Conducción de Personal

Duración: 9 meses

Objetivos:

- Reconocer los distintos estilos de dirección y liderazgo teniendo en cuenta las tendencias del mercado actual y su relación con una aplicación moderna y efectiva en las herramientas de gestión.
- Desarrollar herramientas y habilidades para una comunicación efectiva.
- Comprender la importancia de la motivación de los recursos humanos y el concepto de trabajo por objetivos, resultados, desempeño y logros.
- Preservar la calidad de vida en el trabajo.
- Adquirir herramientas nuevas que le permitan un mejor desarrollo personal: inteligencia emocional y PBNL:
- Incorporar herramientas de negociación, manejo y resolución de los conflictos organizacionales.

Estos cursos brindan capacitación sobre algunos aspectos que hacen a la gestión del área de RRHH pero no es suficiente para una eficiente gestión.

En zona de influencia

- Universidad del Centro: Tandil. www.unicen.edu.ar

Las Carreras afines al perfil del responsable del área de RRHH que ofrecen son las mismas que en las Universidades de Mar del Plata:

Contador Público y Licenciado en Administración de Negocios.

Cursos sobre temas específicos de Recursos Humanos

- [Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos](#): Duración: 8 horas. Modalidad On Line.

El curso trata sobre la técnica de capacitación y desarrollo de recursos humanos, desglosando el proceso de capacitación de la siguiente manera: relevamiento de las necesidades de capacitación y elaboración del diagnóstico; programación de la capacitación para atender las necesidades; implementación y ejecución del programa y evaluación de los resultados.

- * [Empleo, reclutamiento y selección de personal](#): Duración: 8 horas. Modalidad On Line.

El curso da un enfoque general del tema empleo. Los temas que incluye son: análisis de puestos, reclutamiento y selección.

- * [Evaluación de desempeño y Compensación](#): Duración: 8 horas. Modalidad On Line.

El curso muestra la importancia que tiene la evaluación de desempeño en la administración de recursos humanos, los sistemas de remuneración y la forma de aplicarlos.

- * [Gestión de Recursos Humanos](#): Duración: 40 horas. Modalidad On Line.

Se desarrollarán conceptos esenciales en la Administración de Recursos Humanos. Luego se conocerá el comportamiento de la oferta y demanda del trabajo en el mercado actual. Se aprenderá sobre el manejo de técnicas de administración de personal.

- * [Recursos Humanos en la organización](#): Duración: 12 horas. Modalidad On Line.

El presente curso da una visión amplia de lo que representan los recursos humanos en la organización, la forma de organización y las responsabilidades.

Otras Universidades del país:

Busqué únicamente información sobre carreras de grado y posgrados de especialización en RRHH; ya que las carreras de Contador y Licenciado en Administración de Empresas las analicé específicamente en las Universidades de Mar del Plata.

- *UBA: Universidad de Buenos Aires.* www.uba.ar

Ofrece la carrera de:

Licenciatura en Relaciones del Trabajo: duración 5 años con título intermedio de Analista en Relaciones del Trabajo de 3 años y medio.

Objetivos:

Formar profesionales preparados para actuar en las diferentes áreas de Relaciones del Trabajo, las que surgen entre:

- a) los trabajadores entre sí y las autoridades de la empresa
- b) Asociaciones Profesionales de Trabajadores y Empleadores
- c) La administración del Trabajo

Estudia y elabora los conocimientos económicos, jurídicos, tecnológicos, culturales, sociales y políticos que influyen en el mundo del trabajo. Las diferentes áreas de Relaciones del Trabajo (Estado, empresas, organizaciones empresariales y sindicatos), asegurando su democratización e impulsando las transformaciones que tiendan a elevar la eficiencia y calidad de vida, estimulando la aplicación de modelos participativos, con una visión del desarrollo económico y social que, nutriéndose en las experiencias

nacionales e internacionales, buscando una respuesta autónoma y creativa a los problemas de la realidad.

Alcances o campo laboral:

Forma profesionales universitarios con las calidades y competencias académicas y técnicas a desarrollarse laboralmente en :

Organizaciones empresarias e instituciones privadas o públicas, en las direcciones o gerencias de personal, función que toma diferentes denominaciones en las empresas (Relaciones industriales, Recursos Humanos, Administración de Personal, etc), asumiendo la responsabilidad de la gestión en cualquiera de sus áreas (Empleos, Remuneraciones y Beneficios, Capacitación y Desarrollo, Relaciones Laborales, etc.) y contribuyendo a la creación de un ambiente laboral que permita la adecuación mutua de personas, grupos y tareas de modo que la empresa alcance sus objetivos en armonía con los intereses personales de quienes trabajan en ella.

Asesoramiento en forma independiente a empresas en lo referente a búsqueda y selección de personal, capacitación, evaluación de puestos, administración de remuneraciones, beneficios y servicios, comunicaciones, condiciones y medio ambiente de trabajo, implementación de técnicas para el logro de la productividad y el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, y la elaboración y puesta en práctica de políticas relativas a recursos humanos vinculados con el desarrollo organizacional.

Maestrías y postgrados

* Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo

Duración aproximada: cinco cuatrimestres

Objetivos:

* Proporcionar una calificación profesional general y especializada a graduados universitarios que desean desempeñarse en el área de gestión de los Recursos Humanos (administración del personal, relaciones industriales, capacitación, remuneraciones, negociación colectiva, etc.) en diversas organizaciones: empresas, administración pública, organizaciones profesionales, sindicales y empresariales.

* Proporcionar una formación académica general y especializada a graduados universitarios que desean desempeñarse en el área de análisis, formulación, programación, promoción y evaluación de políticas laborales.

* Carrera de especialización en Ciencias Sociales del trabajo

Duración: 2 años

Objetivos: los mismos de la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo

* Carrera de especialización en Dirección estratégica de Recursos Humanos

Duración: dos años

Objetivos:

Aprehender la visión más integral y moderna del planeamiento, administración y control de los recursos humanos, del comportamiento humano en las organizaciones y de las necesidades empresarias en cuanto a dichos recursos.

Romper el paradigma del Hombre de Personal y llegar al ejecutivo de recursos humanos (profesional con un rol protagónico en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones)

Los fines generales del programa se proponen cubrir las necesidades de formación propias de quienes, cumplida una etapa inicial de trabajo profesional, avanzan hacia

responsabilidades que requieren en primer lugar un conocimiento crítico sobre los distintos aspectos de la problemática que presenten las relaciones entre la organización y sus integrantes; un conocimiento de los principales aspectos de la gestión empresarial, que les posibilite actuar dentro de la organización con una perspectiva generalista; una visión prospectiva de la administración, que implica replantear los enfoques tradicionales y otorgar un énfasis cada vez más trascendente a las cuestiones de organización y recursos humanos.

La Universidad de Buenos Aires ofrece tanto carreras de grado como postgrados de especialización brindando los conocimientos necesarios para gestionar de manera eficiente el área de Gestión de RRHH en cualquier tipo de organizaciones.

- **Universidad de La Plata:** www.unlp.edu.ar

La Facultad de Ciencias Económicas no ofrece, actualmente, maestría o especialización en Gestión de Recursos Humanos.

Esta casa de estudios dicta la Licenciatura en Administración. En dicha carrera, existen varias cátedras que tratan estos temas: Administración de Personal y Relaciones Industriales, Psicología Organizacional, Sociología Organizacional, Política y Derecho social, etc.

En el área de Ciencias Administrativas, se dictan algunos seminarios en temas conexos. Asimismo, el centro de Graduados acostumbra a dictar cursos cortos para contadores referidos a algunos temas de RR HH.

Institución especializada en Recursos Humanos en Argentina

ADRHA (Asociación De Recursos Humanos de la Argentina): www.adrha.org.ar

Es la Institución de Profesionales de la Gestión Humana más importante de Argentina y la segunda en cantidad de asociados de América Latina. Representa a nuestro país ante la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana - FIDAGH, la que a su vez forma parte de la World Federation of Personnel Management Associations - WFPMA, red internacional que agrupa a todas las Asociaciones de Recursos Humanos a nivel mundial.

ADRHA reúne a ejecutivos y empleados de diferentes tipos de empresas, consultores, profesionales independientes, docentes y estudiantes, además de funcionarios públicos y profesionales de otras disciplinas interesados en la problemática de las personas en las organizaciones. Sensible a las exigencias del mundo laboral actual y a la demanda de recursos humanos capacitados para desempeñarse en un entorno en constante cambio, se propone:

- **Nuclear** a quienes conforman la comunidad de profesionales de la gestión humana en la República Argentina, siendo la Asociación con mayor representatividad y presencia en todo el país.
- **Ofrecer herramientas** de capacitación, desarrollo y actualización profesional a través de reuniones de intercambio, cursos, seminarios, conferencias, congresos, comisiones de trabajo, comunicación periódica a través de un Newsletter, biblioteca, becas y otros beneficios.
- **Difundir** dentro de la comunidad empresaria un criterio moderno y profesional sobre la gestión de las personas en las organizaciones, tanto en el sector privado como en el sector público, como así también en el tercer sector.
- **Ser referente técnico** en todos los temas relacionados con el mundo del trabajo

Creando una red de comunicación profesional entre asociados a fin de difundir conocimientos y transmitir experiencias, integrando a los profesionales de la línea con la gestión del área y facilitando todos los canales y contactos que contribuyan a jerarquizar y mejorar la calidad profesional de la Gestión Humana en la Argentina.

Asociarse a ADRHA es gratuito, al asociarte recibís en tu casilla de correo electrónico información sobre todas las actividades que realizan. También en forma mensual, recibís **“Vinculos”** - Newsletter electrónico de Recursos Humanos - con todas las novedades del área, próximas actividades y reportajes a distintos profesionales e investigadores de la gestión humana.

BIBLIOGRAFÍA

- * Alpander, Guvenc G. *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Editorial Norma S.A. Colombia. 1985
- * Aquino, Jorge A., Vola, Roberto E., Arecco, Marcelo J. y Aquino, Gustavo J. *Recursos Humanos*. 2ª edición actualizada. Ediciones Macchi. Argentina. 1996
- * Becker, Brian E., Husiled, Mark A., Ulrich, Dave. *El Cuadro de mando de RR HH en la empresa*. Gestión 2000. Barcelona. España. 2001
- * Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson – 12ª Edición. Colombia. 2001
- * Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Décima Edición. Mc Graw Hill. México. 2001.
- * Dolan, Simon L., Valle Cabrera, Ramon; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. *La gestión de los Recursos Humanos*. 2ª Edición. Mc Graw Hill. España. 2003.
- * Drucker, Peter F. *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. 6ª Edición. El Ateneo. 1995
- * Drucker, Peter F. *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. El Ateneo. España. 1996
- * Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Ediciones Deusto S.A. España. 1999
- * Gersick, Kelin E., Davis, John A., Mc Collom Hampton, Marion y Lansberg, Ivan. *Empresas Familiares. Generación a generación*. Mc Graw Hill. México. 1997
- * Gómez - Mejía, Luis R.; Balkin, David R. y Cardy, Robert L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera Edición. Prentice Hall. Madrid. España. 2001
- * Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica. México. 1997

Páginas electrónicas consultadas

www.luisvanmorlegan.com.ar -Textos y conferencias - Estrategia y RH

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no8/politiquerias.htm

www.adrha.gov.ar

www.mdp.edu.ar

www.uba.edu.ar

www.atlantida.edu.ar

www.ufasta.edu.ar

www.caece.edu.ar

www.decision2007.com.ar

www.ucip.org.ar

www.unicen.edu.ar

www.uba.ar

www.unlp.edu.ar