



Capacitate



Curso de Asistente de Recursos Humanos

Módulo 1: Introducción al área de Recursos Humanos

Contenido

- Constitución de un nuevo orden económico mundial
- Valor estratégico de los recursos humanos
- Nuevo entorno organizacional
- Objetivos del departamento de Recursos Humanos
- Tipos de Autoridad
- El paso de las funciones operativas a las funciones estratégicas
- El Departamento de RRHH: Organización y principales funciones
- Conformación de Políticas de Recursos Humanos
- Liderazgo y características del líder
- Motivación y factores motivadores
- Comunicación (vertical y horizontal), la importancia del feedback.
- Medición de Clima laboral

La Constitución de un nuevo orden económico mundial

En nuestros días, asistimos a diversos cambios productos del **nuevo orden mundial** de la economía: cambios tecnológicos, que hacen que el mundo esté más y mejor comunicado, donde las distancias físicas desaparecen y todo el mundo se ha convertido en un gran mercado que requiere menores costo del transporte, donde los procesos de producción se fragmentan y la premisa general es obtener la mayor eficiencia posible. En este contexto, las empresas que consiguen mantenerse en el mercado son las que orientan su actividad a la satisfacción del cliente, reconocen los cambios en las necesidades y fomentan la innovación para adaptarse a los cambios continuos.

Existe, además, una cultura de la calidad que se caracteriza por:

- Mejoramiento continuo para lograr la calidad total.
- Concepto de calidad total, no sólo productos de alta calidad (cero defectos) sino también mayor calidad en todos los procesos.
- Se reconoce al trabajador sus méritos (mejora su calidad de vida).
- Concepto de justo a tiempo, no hay necesidad de grandes almacenes, los proveedores entregan los insumos al iniciarse la producción

El valor estratégico del personal de una empresa

Los cambios tecnológicos y la globalización de los mercados obligan a las Empresas ser más competitivas, en busca de altos índices de productividad, brindando la máxima calidad y excelente servicio a menores costos. Si bien cada una implementará diversas estrategias para lograr sus propios objetivos empresariales, todas las organizaciones tienen algo en común: están integradas por personas y son las personas las que llevan a cabo los avances, logros y errores de las organizaciones. Por lo tanto, para concretar los objetivos que se

propongan las organizaciones: **el personal es el recurso, el valor, más importante.**

El valor estratégico que adquieren los recursos humanos en nuestros días producto del nuevo orden mundial, conlleva además a cambios profundos al interior de las organizaciones. Hoy, no se puede obtener calidad y productividad sin el compromiso del personal de la Empresa, que pasa a ser el recurso más importante. Los recursos humanos, entonces, se han convertido en un socio estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Son los colaboradores, el personal, quienes con su compromiso y trabajo garantizan el éxito empresarial; ellos son los encargados de la innovación, el cambio y la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en ella, lo que incrementa así el valor de la compañía.

La constitución de un nuevo orden en las organizaciones

Tiempo atrás hubiese sido impensado el vínculo entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. En nuestros días, no alcanza con que una organización establezca las estrategias orientadas al logro de sus objetivos, sino que deben darse cambios profundos en su interior. En consecuencia, se necesitan profesionales de los Recursos Humanos flexibles, adaptables a situaciones cambiantes, con ideas creativas, innovadoras y conocimientos especializados, que realcen el trabajo en equipo por sobre el individualismo. Esto trae aparejada la necesidad de generar cambios en el interior de las empresas, lo que conduce a un **nuevo entorno organizacional** con las siguientes características:

- Que se modifiquen las estructuras, se reduzcan los niveles jerárquicos y se mejore la comunicación. Así como también, se produzcan cambios en la forma de trabajar, pensar y actuar.

- El trabajo se hace en equipo, con autonomía, dirigida por un líder, fomentándose la descentralización y la delegación.
- Para lograr estos cambios es imprescindible que los colaboradores obtengan capacitación continua en todos los niveles de la organización.

El principal desafío de la Administración de RRHH: Objetivos del área

El cambio de perspectiva que esto supone los cambios que se han planteado, implican un gran desafío, pues a los tradicionales objetivos del área de los RRHH se le suma la necesidad de orientarse al desarrollo y bienestar del capital humano para garantizar una eficaz gestión que derive en la contribución del éxito de la empresa. Como parte de los **objetivos** tradicionales, sumados a los nuevos desafíos, se encuentran:

Sociales: se basan en principios éticos y socialmente responsables. Por ejemplo: respeto del cumplimiento de las leyes.

Funcionales: Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la Empresa.

Corporativos: es un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

Personales: recursos humanos es un importante medio para que cada integrante logre sus objetivos personales en la medida en que sean compatibles y coincidan con los de la organización. Esta, podríamos decir, es una de las más importantes funciones del área: satisfacer las necesidades individuales. Esto se consigue mediante la retención y motivación del personal a través de:

- La aplicación de herramientas efectivas de factores motivadores.

- La identificación del personal con la Empresa, que se logra manteniendo al personal motivado, haciendo “que se ponga la camiseta”. Para ello son muy importantes, no sólo las políticas de Recursos Humanos establecidas por la Empresa, sino también el papel del liderazgo del grupo de trabajo
- Lograr un buen clima laboral. Para esto, además de aplicar los puntos antes mencionados, se deberá hacer hincapié en el respeto, el trato, la participación, la comunicación, la delegación y el desarrollo del personal.

Tipos de Autoridad: de línea y Staff

A diferencia de otras áreas, el departamento de recursos humanos proporciona servicios que ayudan a los empleados, directivos y a todas las gerencias, sectores o direcciones a lograr sus metas. Para comprender las características específicas respecto del funcionamiento de este departamento, su forma de organización y la relación con las otras áreas de la empresa, es crucial entender el **tipo de autoridad** que este posee y que ejercen sus colaboradores.

Por un lado, los directivos de Recursos Humanos poseen lo que se conoce como **Autoridad Staff**, esta consiste en asesorar, no en dirigir, a los otros gerentes de línea. Esto implica que no ejercen la autoridad, ni tienen la responsabilidad de dirigir otros departamentos. Por su lado, los gerentes de línea u operativos, poseen **Autoridad de Línea**, es decir, toman decisiones respecto a la producción, al desempeño y con respecto al personal a su cargo, ej.: promociones, separaciones, etc. Entonces, los especialistas en Recursos humanos asesoran a

los gerentes de línea, pero son éstos que tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados, por eso se habla de **Autoridad Funcional** que se concede al departamento de Recursos humanos para que adopte decisiones que podrán corresponder a los gerentes de línea. Ej.: Compensaciones.

De las funciones operativas a las operaciones estratégicas

Los esquemas con los que tradicionalmente se ha pensado la gestión humana han entrado en crisis. El valor estratégico que ha adquirido el capital humano ha propiciado un conjunto de replanteamientos que buscan, entre otras cosas, concebirlo como un componente estratégico de la compañía. Hoy se requiere que las organizaciones cuenten con un área o departamento de Recursos Humanos que no se enfoque en las **funciones operativas habituales**, sino que se oriente al desarrollo y bienestar de cada uno de los colaboradores. El antiguo Jefe de Personal que se encargaba sólo de la administración de legajos, la aplicación de normas laborales y de las sanciones disciplinarias, en el nuevo contexto que hemos planteado, da lugar a otra forma de administrar el área, teniendo en cuenta el ser humano como factor clave para lograr una mayor eficiencia.

En la actualidad, entonces, se entiende que toda empresa debería contar con un área que se encargue de gestionar lo humano con el cambio de perspectiva que se ha planteado. Sin embargo, no sucede en todos los casos. En la mayoría de las medianas y grandes empresas, esta nueva perspectiva se desarrolla más habitualmente, pero en las pequeñas empresas el área de los Recursos humanos se concibe como una simple ejecutora de tareas. En todos los casos, es necesario **pasar de lo Funciones operativas a las Funciones estratégicas**. Esto implica comprender, el valor estratégico del capital humano posee para cumplimiento de los objetivos establecidos desde el nivel gerencial.

Organización del departamento de RRHH y sus funciones principales.

En una organización pequeña, en el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, que en general depende de la Gerencia Administrativa. En estos casos, se limita a llevar el registro de los empleados actuales y verificar el cumplimiento de los requisitos que establece la ley. A medida que crece la organización, con ella sus demandas, el departamento de Recursos humanos adquiere más importancia y complejidad. Esta división de labores lleva a los integrantes del departamento de Recursos humanos de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones. Dentro de **las funciones más importantes del área** podemos nombrar:

- la Selección del Personal,
- la Administración de las Remuneraciones y Beneficios,
- la Evaluación del Desempeño,
- la Capacitación y el Desarrollo,
- la Administración de Recursos humanos y Liquidación de Sueldos.

Políticas de RRHH

Al realizar cualquier actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos propuestos. El departamento de Recursos Humanos, no es ajeno a esta necesidad, por tanto, para llevar adelante la eficiente administración de los recursos humanos de una Empresa, es necesario diseñar **políticas del área** que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización, pero también para la concreción de los objetivos individuales.

El diseño de dichas políticas debe ser pensado como guías de acción que se establecen para dirigir las funciones del área donde deben quedar establecido el código de valores éticos de la organización. Deben delimitar, asimismo, las reglas,

procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la organización con sus empleados. Para que las políticas cumplan su cometido deben ser comprendidas por todo el personal, para ello todos los colaboradores deben estar al tanto de las mismas. Estas deben ser comunicadas de manera clara por los medios que la empresa decida y encontrarse formalizada por escrito para que cualquier colaborador pueda acceder a ella cuando lo requiera.

Si bien su formulación debe pensarse en función de las características propias de cada organización, y estar acorde a la visión y cultura de la empresa, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer instituir una política de Recursos Humanos en cualquier tipo de organización. Las normas allí establecidas deben considerar, entre otras cuestiones, temas relacionados con:

- Las políticas de empleo: incluyen políticas sobre el proceso de la selección y reclutamiento de personal. También en relación con los requisitos básicos de la fuerza de trabajo y sobre las promociones dentro de la empresa.
- Las políticas de Evaluación de desempeño: que determinarán como serán los proceso en cuanto a cómo será evaluado el personal.
- Política salarial y sobre compensaciones o beneficios: que procuran la administración de salarios y compensaciones según la importancia de cada puesto en forma interna y con respecto al mercado; recompensar los desempeños meritorios; las retribuciones se relacionan con sus calificaciones y desempeño laboral.
- Políticas de higiene y seguridad.
- Política de Capacitación
- Políticas sobre la Desvinculación laboral
- Política sobre sanciones y disciplina

- También se pueden incluir políticas en relación con la vestimenta, las relaciones personales entre los empleados.

Liderazgo, Comunicación y Motivación

A fin de adaptarse al nuevo entorno organizacional, internamente las Empresas van reduciendo los niveles jerárquicos y mejorando la comunicación a fin de trabajar, pensar y actuar como un equipo. Para llevar adelante esto, es fundamental la función de un líder que sepa fomentar la descentralización, motivar y delegar. En este punto, es necesario destacar la importancia del **liderazgo**, la **comunicación** y la **motivación dentro del departamento de Recursos Humanos**.

Liderazgo y las características del líder

De manera general, el **Liderazgo** refiere a una serie de capacidades y conductas necesarias para guiar a un equipo de trabajo hacia la culminación exitosa de un proyecto. Es el proceso de influencia positiva que supone influir en las personas o grupo a fin de que quieran trabajar para alcanzar objetivos y se identifiquen con la Empresa. Son necesarias personas que detenten este liderazgo para guiar a los individuos y a los equipos a cambiar su forma de desempeñarse. Son necesarios líderes que inspiren a las personas a querer trabajar con y como ellos.

“Los jefes obligan a las personas a trabajar para ellos, mientras que los líderes guían, orientan los colaboradores a trabajar juntos”.

Características fundamentales de un líder

Se considera que un buen líder debe contar con estas cualidades:

- **Honestidad / Integridad:** la correspondencia entre la palabra y el hecho, hace que la figura del líder se vuelva digno de confianza ante el resto.

- Autoconfianza: la confianza en uno mismo para tomar decisiones genera la confianza de otros.
- Originalidad / Capacidad creativa: deben ser imaginativos y creativos ante la toma de decisiones
- Flexibilidad / Adaptabilidad: permite que se actúe con velocidad ante situaciones cambiantes o inestables.
- Carisma: es la capacidad de provocar emociones en otros cuando se comunica.
- Conocimiento especializado: son los conocimientos expertos en temas a su cargo.
- Habilidades interpersonales: implica una buena relación con otras personas, diplomacia y tacto, donde la comunicación es esencial.
- Habilidades administrativas: supone la capacidad para la resolución de problemas, toma de decisiones, fijación de metas y planificación.
- Capacidad analítica: implica el uso del buen juicio, que permite pensar estratégicamente.

Motivación y los factores motivadores

La **motivación** es un estado mental interno que da energía, dirige o sostiene el comportamiento para alcanzar una meta. Es un estado abstracto, pero con reflejos concretos puesto que nos empuja a realizar un acto orientado hacia un objetivo. Esto, dentro del ámbito laboral, es sumamente importante porque dirige la atención y conductas hacia la concreción de las metas que se deben cumplir, en este caso: los objetivos empresariales.

El proceso de motivación hacia los empleados depende del área de Recursos Humanos. De esta depende la puesta en marcha de estrategias motivacionales que se orienten a los resultados previsto. Esto se consigue a través de la aplicación de herramientas efectivas denominadas **factores motivadores** que se resumen en

dos puntos: lograr la identificación del personal con la Empresa, es decir, que el personal motivado “se ponga la camiseta” y generar un buen clima laboral.

Factores motivadores

Los factores motivadores son los que impulsan a las personas a tener un mejor desempeño. Según la Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg estos se dividen en:

- **Factores de higiene o extrínsecos:** se encuentran fuera del control de las personas. Dependen de las decisiones empresariales, se relacionan con el ambiente laboral y con la forma como se desempeña el trabajo. Pueden ser ejemplo de estos: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, políticas empresariales, reglamentos internos etc. Están principalmente asociados a la insatisfacción laboral.
- **Factores de motivación o intrínsecos:** pueden ser controlados por las personas, se relacionan las actividades desempeñadas por el trabajador. Pueden ser ejemplo de estos: las percepciones que tiene el colaborador en relación con crecimiento individual, reconocimiento profesional, responsabilidad, entre otros, dentro de la empresa que trabaja. Están directamente asociados a la satisfacción en el trabajo que se desempeña dentro de la empresa.

Tradicionalmente el personal jerárquico consideraba que los factores higiénicos eran el medio adecuado para motivar al trabajador. Se utilizaban premios e incentivos salariales, entre otros, con el fin último aumentar el rendimiento y productividad. Sin embargo, las investigaciones realizadas por Herzberg concluyeron que estos factores solamente eran útiles para disminuir o evitar la insatisfacción en los trabajadores, pero no para generar una satisfacción genuina

con su trabajo. El autor sostiene que evitar la insatisfacción laboral es igual de importante que promover la satisfacción en el trabajo. El propio Herzberg elaboró una serie de consejos para mejorar la satisfacción de los trabajadores:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

Comunicación y la importancia del feedback

Para que todo este proceso de liderazgo y motivación se haga de manera eficiente es indispensable el manejo de la habilidad de **comunicación**. Los elementos que componen el modelo tradicional de la comunicación son:

- Emisor y receptor: En un acto de comunicación siempre intervienen ambos actores. El emisor es el que inicia la comunicación mientras que el receptor es el destinatario del mensaje.
- Canal: se refiere a la vía por la cual se va a establecer la comunicación.
- Código es lo que tienen en común el emisor y el receptor para poder comunicarse. Es decir, las reglas que deben compartir para permitir, la utilización del lenguaje y por otro, la posibilidad de interpretación.
- Contexto, al igual que el código, forma parte de lo que comparten el emisor y el receptor. Está conformado por todos los elementos "externos" que directamente o de manera imperceptible influyen en la comunicación.
- Mensaje es el producto final de la comunicación: el sentido.

Para que tenga lugar el acto de comunicación el mensaje que se emite debe recibir una respuesta, es decir se debe generar un diálogo entre los actores, aun cuando estos no se lo propongan ni tengan intención de hacerlo. El concepto moderno de la comunicación, entonces, sostiene que la comunicación se considera un proceso bidireccional y recíproco, lo que supone la presencia del **feedback** o **retroalimentación**.

Este proceso de **feedback** o **retroalimentación** es fundamental a la hora de obtener información sobre los empleados y la situación en la que se encuentran. Permite evaluar sus opiniones, conocer sus malestares, los conflictos que pueden estar provocando bajas en la productividad, rotación de personal etc. Al obtener información se puede, en consecuencia, tomar las medidas que sean necesarias. Caben dos opciones en cuanto a cómo se puede dar esta comunicación:

- De manera **horizontal**, cuando se produce entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Esta es una forma que se da entre pares y que puede reflejar si dentro de un equipo hay conflictos personales que hagan que el rendimiento general se vea comprometido.
- De manera **vertical**, cuando se produce entre actores de diferentes posiciones jerárquicas de la empresa. Tiene dos variantes:
 - i. Comunicación **ascendente**, cuando los subordinados informan o comunican algo a los jefes o personas jerárquicamente superiores
 - ii. Comunicación **descendente**, cuando los mandos superiores o dirección informan o comunican lo que necesitan a los trabajadores.

Medición del Clima laboral

Un ejemplo de comunicación ascendente es la **Medición del clima laboral** que va desde los empleados a la Dirección de la Empresa. Son encuestas que se completan en forma anónima y que permiten conocer la opinión de los empleados sobre diversas cuestiones de la Empresa para evaluar su nivel de satisfacción y motivación. Dicha encuesta busca recoger información interna, sobre temas como políticas de la empresa, supervisión, remuneraciones, evaluaciones, selección, capacitación, condiciones de trabajo, etc. Permite realizar un seguimiento sobre los diferentes aspectos que afectan a los trabajadores.

Se utilizan para medir la calidad, mejorar la comunicación y detectar las desigualdades internas. Las encuestas de clima laboral cumplen tres funciones:

- **Función medible de calidad laboral:** La productividad laboral está estrechamente ligada con el entorno laboral. Se debe garantizar un entorno laboral óptimo para que los trabajadores se sientan a gusto. El espacio debe asegurar la motivación y la felicidad interna. La encuesta de clima laboral permite detectar los conflictos humanos incidiendo, por ejemplo, en la organización, las deficiencias, el dinero o la motivación.
- **Función de mejora de comunicación:** La comunicación interna forma parte de la percepción de los trabajadores, así como del clima laboral. La aplicación de una buena encuesta se convierte en una herramienta útil y necesaria para mejorar la comunicación interna de la organización.
- **Función de conocimiento de la organización:** La alta competencia y la rapidez de los mercados exigen altos resultados en plazos más cortos. Los modelos productivos y las condiciones cargan a los empleados y repercuten en su productividad. La encuesta es necesaria para conocer los errores de asignación de trabajo, los cuales generan grandes conflictos.