



Capacitarte



Curso de Asistente de Recursos Humanos

Módulo 8: Administración de RRHH

Contenidos

- Entrevista de selección
- Clasificación según estructuración
- Clasificación según individuos implicados: individuales y grupales
- Índices de gestión
- Criterios de selección
- Índice de Ausentismo
- Índice de Accidentes de trabajo
- Índice de Horas extras
- Índice de Dotación
- Índice de Edades
- Índice de Antigüedad
- Índice de Rotación
- Índice de Costos laborales

La entrevista de selección

Es un proceso de comunicación interpersonal en el que, al menos, participan dos personas: el entrevistador y el entrevistado. En este diálogo, el entrevistador busca obtener la máxima información sobre el entrevistado, apoyándose en los datos que ya posee, como por ejemplo, el currículum vitae, los resultados de las pruebas psicotécnicas aplicadas, la información recabada en entrevistas anteriores, etc. Por su parte, el candidato intenta mostrar de la mejor manera posible, que su perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.

Clasificación según grado de estructuración:

- Entrevista estructurada. El entrevistador intenta recoger, de forma sistemática y precisa, información concreta. Puede resultar incómoda para el entrevistado ya que se asemeja bastante a un cuestionario. Sin embargo, es la más fácil de preparar con antelación. Son muy útiles para utilizar cuando el entrevistador no tiene mucha experiencia o no se siente muy seguro.
- Entrevista semi-estructurada. Es la más habitualmente utilizada en los procesos de selección. El entrevistador tiene preparados un conjunto de temas y preguntas. Generalmente, se sigue una serie de bloques temáticos (formación, experiencia laboral si la hubiera, aficiones, etc.). En función de las respuestas se puede ir alterando el orden de lo programado.
- Entrevista libre. Este tipo de entrevista se basa en el supuesto de que el entrevistado proporcionará más información sobre sí mismo si se le deja libertad durante el transcurso de la conversación. Es muy común en este tipo de entrevistas, comenzar la misma con una pregunta disparadora y abierta.

Clasificación según el número de personas implicadas en la entrevista:

- Entrevistas individuales: Un entrevistador y un entrevistado
- Entrevistas de grupo o colectivas
 - Un entrevistador y varios entrevistados.
 - Dos o más entrevistadores al mismo tiempo y un único entrevistado
 - Dos o más entrevistadores y varios entrevistados.

En nuestros días, son habituales las entrevistas por competencias. Estas, tienen como objetivo indagar sobre la conducta del candidato para poder analizar si posee las competencias y cualidades que la empresa espera para el puesto ofrecido.

Entrevistas individuales por competencias

Se pueden aplicar dos metodologías, entre otras:

- STAR, corresponde a las siglas del acrónimo: Situation (Situaciones), Task (Tarea), Action (Acción) y Results (Resultados). Es una técnica que permite evaluar, a través de preguntas, el comportamiento pasado del entrevistado. La dinámica consiste en que el entrevistado retome una situación laboral que haya experimentado. A partir de esta, que explique cuál fue su rol en dicho acontecimiento, cuáles eran sus responsabilidades, las acciones que ejecutó para sobrellevarlo y los resultados alcanzados. Con el método STAR se busca seguir esa secuencia en orden para destacar cada una de las etapas de la respuesta. Desde la perspectiva del entrevistador, se busca definir las capacidades del postulante; desde la perspectiva del entrevistado, constituye una herramienta para demostrar sus cualidades
- Entrevista de Incidentes Críticos o Behavioral Event Interview (BEI). Es una técnica que apunta a la identificación de competencias de manera más completa y profunda en relación con la técnica STAR. Consiste en una entrevista estructurada, detallada y profunda sobre el desempeño anterior de un candidato, que sigue un guion prefijado por la compañía que se realiza, generalmente independiente de la contestación del individuo. Permite medir e identificar las competencias del entrevistado.

Instancias grupales

Vamos a encontrar la entrevista grupal, propiamente dicha, que es aquella en la cual participan varios candidatos. Se suelen utilizar para ahorrar tiempo, generalmente en posiciones juniors u operativas, donde se les va a pedir a los candidatos que se presenten, para luego entrevistarlos de una manera más acotada, con el objetivo de conocer aquellos aspectos básicos que nos interesan para poder continuar con el proceso de selección.

Assessment Center Method

Esta metodología es una herramienta de evaluación de tipo grupal utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo. En esta, los candidatos participan de ciertas dinámicas, con la finalidad de observar sus comportamientos, y así inferir sus competencias.

En esta modalidad de evaluación, aparecerán varios roles:

- El Administrador: rol desempeñado por algún profesional de recursos humanos que preferentemente tenga una buena experiencia y manejo de la metodología. Es quien va a dirigir la actividad y a definir los tiempos de las actividades, los objetivos, explicar las consignas, etcétera. Asimismo, observará a los participantes, y participará con el resto de los observadores en la evaluación del comportamiento de los asistentes.
- Observador asistente: es conveniente que tenga similar preparación que el administrador. No va a tener interacción con los participantes, sino que va a guardar su rol de observador y apoyo a los requerimientos del administrador.
- Observador pasivo: habitualmente en este rol van a estar los mandos de

línea, de las búsquedas que estamos gestionando en este Assessment. Es muy importante que el cliente interno que participe esté capacitado para ser observador. Debe estar al tanto de la metodología, y de la observación de comportamientos para inferir competencias.

Existen una gran cantidad de pruebas situacionales o dinámicas que se utilizan en los Assessment, las que en todos los casos deben tener que ver directamente con las competencias que se necesitan evaluar para el perfil de nuestra búsqueda.

- Juegos de negocios: en estas actividades se simulan situaciones similares a las que se pueden dar dentro de una organización, generalmente se busca la toma de decisiones de características complejas.
- Discusión en grupos: los participantes deben debatir una o varias problemáticas y llegar a una solución grupal o individual. Para hacerlo más desafiante, en la mayoría de las oportunidades se establece como regla que al resultado grupal se arrije por consenso, dando cada uno de los integrantes sus argumentos.
- Ejercicios de análisis: se les brinda a los candidatos ciertos datos, y se busca que analicen la información relevante y lleguen a una conclusión.
- Ejercicios de presentación: se solicita al inicio de los ACM. Además de tener como finalidad conocer al candidato, se pueden evaluar varias competencias, principalmente la de comunicación.
- Bandeja de entrada: se les brinda una serie de documentos o actividades a realizar, con ciertas pautas, tiempo, importancia,

etc. y se les pide que organicen como realizarlas. Tienen opciones de delegar, posponer, sugerir alternativas, etc. Primordialmente se busca ver la capacidad de organización, planificación, etc.

- Role Play: donde se plantean diferentes roles a representar que suelen tener que ver con clientes o proveedores. Se realiza con la finalidad de ver el comportamiento del candidato interactuando con estos roles.

¿Qué se debe tener en cuenta para asegurar el éxito de esta metodología?

- Definir claramente el objetivo que buscamos alcanzar y específicamente qué se espera evaluar.
- Debe estar bien definido el caso o situación a trabajar, tiene que ser adecuada a lo que buscamos evaluar.
- Los candidatos deben conformar un grupo homogéneo. No puedo mezclar seniority o especializaciones.
- Los observadores deben estar capacitados.
- Debemos asegurar todos los detalles (horario, lugar, materiales a utilizar, etc.) y todo lo relacionado con la logística en general.
- Debemos procurar una adecuada convocatoria, tanto de los candidatos como de los observadores.
- Debemos estar muy atentos y transmitir una buena comunicación en todo momento:
 - Explicar los objetivos y los pasos.
 - Brindar consignas claras.
 - Explicar continuidad del proceso, de la misma manera en que lo realizamos en las entrevistas individuales. Con esta herramienta también debemos procurar mantener al postulante informado.

- Luego de finalizado el proceso, todos los observadores deben reunirse a realizar un buen informe de cierre.

Indicadores de gestión o ratios

Estos indicadores permiten medir y evaluar el comportamiento general del área de Recursos Humanos: las políticas, procedimientos y herramientas utilizadas. El objetivo principal es brindar información relevante que permita conocer la situación real de una organización, conduciendo así a la toma de decisiones requeridas para lograr el éxito de la empresa

Al momento de establecer indicadores, el departamento de recursos humanos deberá, entre otras cuestiones, tenerse en cuenta que:

- Es recomendable que las métricas y los indicadores de gestión respondan a las necesidades de información y los objetivos que persiga la empresa.
- Deben resultar de una discusión al interior del área, evaluando el contexto general
- Se debe analizar la situación particular: no sirve que los mismos sean usados en todos los casos y en cualquier momento de la empresa.

Sin medición no podemos evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener e innovar las actividades vinculadas a la Dirección de Recursos Humanos.

Para llevar a adelante una medición adecuada, se pueden utilizar diversos tipos de métricas e indicadores. Para ello, el departamento de recursos humanos deberá, entonces, seleccionar de manera eficaz entre una gran lista de posibilidades.

Criterios para seleccionar indicadores (o KPI: Key Performance Indicator)

Pueden resumirse en el acrónimo inglés SMART, y esto significa que nuestros indicadores deben ser:

- Específicos (Specific)
- Mensurables (Measurable)
- Asequibles (Attainable)
- Relevantes (Relevant)
- Acotables en un periodo de tiempo (Time Bound)

Indicadores más utilizados en Recursos Humanos

Índice de ausentismo

Podemos definirlo como las ausencias de los trabajadores (justificadas o no) que por diversos motivos no se encuentran trabajando en su día laborable, dentro de su jornada legal de trabajo. Por supuesto, el ausentismo laboral es factor de preocupación en cualquier organización, dado que trae aparejada la baja de la productividad y la calidad, así como también la generación del aumento de los costos laborales. Este aumento, no solo se genera porque se tienen que abonar los salarios correspondientes al personal ausente, sino porque las ausencias traen consigo la toma de decisiones con las que no se contaba. Por ejemplo la realización de horas extras para reemplazar las horas improductivas producidas por las ausencias de los trabajadores.

La empresa debe entonces, controlar y reducir el ausentismo laboral y por ende bajar sus costos.

Las razones por las que los trabajadores se ausentan son diversas y variadas.

Algunas de las causas de ausencias son:

- Enfermedad justificada
- Enfermedad no justificada
- Accidentes de trabajo
- Licencias legales
- Licencias convencionales
- Licencia por maternidad
- Permisos
- Vacaciones
- Paros de transporte
- Problemas climáticos
- Problemas de inseguridad
- Enfermedad propia o de familiares
- Trámites personales
- Ausencias sin aviso
- Ausencias con aviso
- Licencias sin goce de sueldo

Puede dividirse el ausentismo en:

- El Ausentismo controlable: es aquel sobre el cual la Empresa puede realizar acciones que tiendan a su disminución. Por ejemplo: enfermedad, accidentes de trabajo, faltas injustificadas, ausencias sin aviso, permisos)
- Ausentismo no controlable: es aquel que está determinado por leyes, convenios colectivos o por causas que son imprevistas y por lo tanto incontrolables para la Empresa (licencias varias, problemas familiares, transporte, inseguridad, etc)

Fórmula para determinar el índice general de ausentismo:

- El Total en horas de ausencias al mes, dividido por el Total de horas teóricas laborales; El resultado multiplicado por 100, nos da el índice de ausentismo expresado en porcentaje.
- El total de horas teóricas laborales se obtiene multiplicando la cantidad de trabajadores por los días hábiles del mes por la cantidad de horas laborales por día hábil.

Generalmente, en las Empresas éste índice ronda el 3 al 4% (en promedio). Si el índice resultante es sustancialmente mayor, hay que analizar las causas.

El índice de ausentismo lo podemos determinar por Empresa, por Planta, por Gerencia, por Sector; también lo podemos desglosar en controlable y no controlable. En el ausentismo controlable debemos diferenciar el tipo de causas que provocan dichas ausencias como así también analizar el origen de dichas causas para realizar acciones correctivas (ej: accidentes de trabajo: lesiones del cuerpo (mano derecha))

Índice de accidentes de trabajo

Analizar este aspecto, es muy importante para las Empresas, ya que además de incrementar los costos laborales (por ser improductivos) es un factor que contribuye a la desmotivación y preocupación de los trabajadores. Debe determinarse por Gerencia y/o por sector, las características, tipos y causas de los accidentes de trabajo. Para ello se utilizan 2 tipos de indicadores: Índice de frecuencia e Índice de Gravedad

El Índice de frecuencia es un indicador que determina el número total de siniestros ocurridos en un cierto tiempo por cada 1.000.000 de horas.

No deben computarse los índices “in itinere” (desde el trabajo hasta su casa y viceversa).

La **ecuación** para determinar este índice es la siguiente:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes} \times 1.000.000 \text{ horas}}{\text{N}^\circ \text{ de horas reales trabajadas}}$$

Para determinar el Nro. de horas reales trabajadas, no deben computarse ningún tipo de ausencias (enfermedad, licencias, vacaciones, etc). Por el contrario, sólo deben tomarse en cuenta las horas que efectivamente se realizaron.

Índice de gravedad

Este índice intenta hacer una valoración de la severidad de los accidentes de trabajo por cada mil horas. Cuando, como consecuencia de accidentes de trabajo, se deriva en la muerte del trabajador o su incapacidad permanente, se deberán adicionar 6000 días a los días perdidos por accidentes.

Ecuación:

$$\frac{\text{Días perdidos por accidentes} \times 1.000 \text{ horas}}{\text{N}^\circ \text{ de horas reales trabajadas}}$$

Para analizar las causas de los accidentes, puede hacerse la clasificación según las características de las lesiones: (gravedad, tipo, ubicación, agente productor) y presentarlos estadística y gráficamente. Dichos análisis deben realizarse por Empresa, por Gerencia y / o Sector. Esto permitirá una mayor individualización de los accidentes ocurridos en la Empresa. Este relevamiento de información permite realizar diagnósticos acertados con el objetivo de proponer las acciones correctivas, mejorando las condiciones de trabajo, los costos laborales y la eficiencia de la Empresa.

Índice de horas extras

Pueden definirse como las horas que exceden a la jornada laboral legal o contractual;

Se pagan con un recargo, es decir que se paga más cara que la hora normal (50% o 100%). Por lo tanto, como incrementan los costos laborales, es necesario analizar las causas y el porqué de las horas extras y tender a su disminución/supresión.

Algunos ejemplos que pueden citarse como causas de horas extras son los siguientes:

- Escasez de personal
- Personal de licencias y/o vacaciones
- Enfermedad y/o accidentes de trabajo del personal
- Demoras entregas del proveedor
- Rotura de máquinas
- Picos de producción inesperados
- Fuerza mayor (inundación, tormentas, etc)
- Falta de elementos de trabajo
- Problemas tecnológicos
- Mantenimiento de máquinas
- Originadas en terceros
- Por modificaciones o correcciones a trabajos ya entregados

Por estas razones es necesario cuantificarlas (por Empresa, por Gerencia y/o Sector), representarlas gráficamente, analizar dichas causas a fin de promover acciones y medidas para disminuirlas (y como resultado reducir los costos laborales).

El Porcentaje de **Horas extras** es igual a la cantidad de Horas extras dividido el Total de horas normales trabajadas. Multiplicaremos el resultado por 100 para obtener un número de porcentaje.

Para una mejor administración y control de los costos, sería conveniente que cuando se trabajen horas extras, éstas estén autorizadas por un superior, indicando fechas y justificando las causas por las que, el personal a su cargo, realizó horas extras.

Índice de Dotación

Este indicador incluye al personal que se encuentra en relación de dependencia.

El análisis de la dotación puede clasificarse en:

- Jornalizados (como, por ejemplo: operario, operario especializado, ½ oficial, oficial...)
- Administrativos (por ejemplo: cadetes, recepcionistas, empleados administrativos, vendedores, empleados especializados, técnicos, secretarias...)
- Supervisión (como: supervisores, jefes, gerentes...)

También podemos analizar la dotación:

- Fuera de convenio
- En convenio
- Por tipos de contratos laborales

El modo de calcularla es proporcional. Es decir, del total de empleados de la empresa, qué porcentaje corresponde a jornalizados, administrativos o de

supervisión. A su vez la información relevada podrá clasificarse y calcularse por sectores o áreas y reflejar la dotación por Empresa, Planta, Gerencia y Sección.

Haciendo este cálculo mensualmente se pueden comparar dotaciones del personal con respecto al mes anterior o el mismo mes del año anterior (según las clasificaciones mencionadas anteriormente). Dichas comparaciones se realizan en valores absolutos y porcentuales, con el objetivo de obtener mayor precisión en los mismos. También es importante el análisis de la dotación a los fines presupuestarios, ya que cualquier desvío que se produzca debe ser analizado.

La Pirámide de edades

Es otro indicador que también aporta datos de gran relevancia para la toma de decisiones. Un análisis de estas pirámides tiene como finalidad conocer cómo está compuesta la fuerza de trabajo, agrupándola por diversos rangos y estableciendo el promedio edad de los trabajadores de la Empresa.

Las Pirámide de edades se suelen agrupar de

Entre 18 y 30 años

De 31 y 40 años

De 41 y 50 años

+ 50 años

Dentro de los rangos de edades se contabilizan la cantidad de casos que corresponde a cada grupo. Se suele hacer un análisis de hombres y mujeres por separado.

De la información anteriormente citada se puede calcular además el promedio de edad. Para ello, debemos hacer el siguiente **cálculo**:

$$\text{Promedio edad} = \frac{\text{Total de años de edad del personal}}{\text{Cantidad de personal}}$$

Pirámide de antigüedades

Revela la composición de la dotación de la empresa, agrupándola según la cantidad de años que hace que trabaja para la compañía.

El rango de antigüedad se suele calcular:

Hasta 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 3 y 10 años

Y Entre 11 y 20 años

+ 20 años

Al igual que el promedio de edad, el promedio de antigüedad **se calcula** dividiendo

el Total de años de antigüedad del personal por la Cantidad de personal.

Toda esta información debemos graficarla. De esta manera nos brindará el cuadro de situación con respecto a las medidas que será conveniente que tomemos con respecto a la incorporación de nuevos empleados, de empleados más jóvenes; o de egresos de los trabajadores más antiguos o más mayores, como así también para la gestión de los recursos humanos. Todo dependiendo, por supuesto, de cuál sea la política de la empresa al respecto.

También es necesario clasificar esta información por categorías profesionales, Gerencia, Sección y dividir las entre hombres y mujeres.

Índice de Rotación

Este indicador, sumado a los anteriores, es sumamente importante, ya que la rotación del personal provoca diversos problemas en la Empresa: costos de selección, poco sentido de pertenencia e identificación con la Empresa, etc. El índice de rotación (porcentual) se determina teniendo en cuenta la diferencia entre

los trabajadores que ingresan y egresan de la Empresa con respecto a la dotación promedio del personal en un periodo anual.

Pueden determinarse también otros índices para analizar tipos de egresos, calculando qué porcentaje corresponde a renunciaciones y qué porcentaje a despidos. A su vez pueden determinarse, clasificarse y agruparse las causas de las renunciaciones para identificar por qué motivo las personas se van voluntariamente de la Empresa, producto de causas internas. Entre éstas posibles causas tenemos:

- Bajo salario
- Pocos beneficios
- Pocas posibilidades de desarrollo
- Problemas en la supervisión
- Cultura de la Empresa
- Mal clima laboral
- Deficiente evaluación de desempeño
- Condiciones de trabajo
- Poco reconocimiento y respeto

Como los indicadores anteriormente descritos, podemos analizar este indicador por Empresa, Gerencia y / o Sector, representando gráficamente los datos relevados, a los efectos de realizar diagnósticos adecuados y como consecuencia llevar a cabo acciones que permitan una reducción de los egresos del personal.

Índice de costos laborales

Con este puede evaluarse y realizarse un seguimiento de las políticas, procedimientos y herramientas utilizadas en el área de Recursos Humanos. En este punto, deben considerar los distintos impuestos al trabajo que tiene a cargo el empleador, para afrontar sus obligaciones legales por todos sus trabajadores

dependientes, teniendo como base para dicha carga las remuneraciones brutas abonadas al personal.

Entre dichos conceptos se encuentran costos directos e indirectos:

Costos directos

- Jubilación
- PAMI
- Obra Social
- Fondo Nacional de Empleo
- Asignaciones Familiares
- Aseguradora de Riesgo de Trabajo
- Seguro de vida obligatorio
- Aguinaldo o Sueldo Anual Complementario
- Vacaciones
- Aportes al sindicato

Costos indirectos

- Beneficios al Personal
- Ropa de trabajo
- Ausentismo
- Exámenes periódicos
- Indemnizaciones por despido
- Controles de ausentismo
- Otros gastos administrativos
- Selección de personal
- Cursos de capacitación

Dichos análisis de datos se pueden realizar por Empresa, Gerencia y/o Sector y los resultados obtenidos se representan gráficamente a fin de visualizar con mayor claridad el porcentaje de incidencia que tiene cada costo sobre el total. Al analizar los costos laborales se pueden identificar aquellos que asciendan a sumas por encima de los valores normales o aceptables, y dentro de lo posible y lo que permita la ley, tomar medidas que tiendan a su disminución.

Como regla general e ineludible es necesario realizar un monitoreo constante de todos los indicadores. Con esto podrá evaluarse el comportamiento de los recursos humanos en la Empresa a fin de realizar cambios y tomar acciones correctivas ante determinadas situaciones que se desvíen del resultado deseado. Es esencial medir periódicamente la gestión porque si no medimos lo que hacemos, no podemos controlar y por lo tanto no podremos mejorar.

 **Capacitarte**