



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
ULACIT

Escuela de Ciencias Empresariales
Administración de Empresas

“Administración de Recursos Humanos”

¿Qué deben hacer las áreas de recursos humanos para que sean vistas por la organización como un socio estratégico y no como una área de trámite?

Rocío Valverde Castro
1890327

Profesor
Hernán Rojas

Bachiller en Recursos Humanos. Candidata a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT.

Resumen:

Es común que a nivel organizacional se vea a las áreas de recursos humanos como un departamento de trámite y no como una área estratégica, esto a pesar de que a través de los años el rol de ha cambiado su enfoque y no se limita solamente a relaciones laborales de los trabajadores, sino que mediante su gestión aporta al alcance de resultados.

Palabras clave

Análisis y diseño de puestos, Reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, evaluación del desempeño y clima laboral.

Abstract:

It is common at the organizational level to see the areas of human resources as a department as Department of Administrative Procedures and not a strategic area, despite the fact that over the years the role has changed its approach and is not limited only to labor relations of workers, but through its management contributes to better performance of the organization.

Keywords:

Analysis and design of positions, recruitment and selection, training and development, compensation and benefits, performance evaluation, work environment.

Introducción:

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de la actividad ética y social en términos responsables. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, llamada también administración de personal. (Werther y Davis,1995).

Tradicionalmente las áreas de recursos humanos estaban enfocadas a labores administrativas, sin embargo, en la última década el rol ha evolucionado ante la necesidad, por parte de la organización, de contar con recursos humanos productivos que contribuyan al alcance de resultados y por ende agreguen más valor. A su vez pasó a ser una gerencia estratégica que reporta directamente a la gerencia general e integra el comité ejecutivo. Lo anterior se convierte en un reto y una oportunidad para que los profesionales de recursos humanos demuestren la importancia de su gestión dentro de la organización.

El nuevo rol no implica que se dejen de lado las labores administrativas administradas a través del tiempo, sino que se deben fortalecer mediante un enfoque hacia objetivos generales de la organización. Las gerencias de recursos humanos deben satisfacer las expectativas de los trabajadores, y adicional participar en el desarrollo y ejecución de las estrategias de la organización.

Con respecto a este enfoque, T.Milkovich y W. Boudrean (1994) señalan que:

"Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta también son recursos necesarios para la organización, los empleados –los recursos humanos- tienen una importancia sumamente considerable. Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; de controlar la calidad; de distribuir los productos; de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo de director de recursos humanos es influir en esta relación entre la organización y los empleados".

Muchas veces los profesionales de recursos humanos pierden su enfoque estratégico por dedicarse a resolver personalmente todos los problemas de los trabajadores y asumen responsabilidades que corresponden directamente a jefe inmediato que es el que conoce realmente al trabajador. Es necesario evolucionar con los tiempos, antes se necesitaba una función basada en las relaciones laborales; ahora el rol ha cambiado, hay más confianza, más diálogo, y muy probablemente las relaciones laborales no sean el mejor canal para solucionar los problemas de antes, de ahora y de siempre. Se deben hacer las cosas diferentes, de manera que aporten más valor a la organización.

Muchas veces las personas que trabajan en recursos humanos lo hacen porque les gusta trabajar con la gente, sin embargo, las organizaciones actuales no necesitan profesionales para tratar de hacer el bien, sino que con su gestión permitan aumentar el valor de la empresa.

Para lograr este aporte estratégico los departamentos de recursos humanos, deben trabajar en cada uno de sus subsistemas para así lograr un resultado integral de su gestión. A continuación analizaremos el rol de cada uno de los subsistemas y el aporte estratégico que pueden hacer a la organización.

Análisis y diseño de puestos

Alfredo barquero (1994) menciona:

"El análisis y la clasificación de los puestos de trabajo es una técnica cuyo objetivo primordial lo constituye el ordenamiento sistemático y racional de las tareas de los puestos de una entidad y el discernimiento de su justo valor por medio del examen de las tareas que estructuran las ocupaciones y de la comprensión de las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren del trabajador para su desempeño satisfactorio. Por consiguiente, el ordenamiento de los puestos de trabajo tiene, en un porgada de administración de recursos humanos, un sitio de singular importancia: el análisis de los cargos, su ordenamiento jerárquico y la posterior fijación de la tasa salarial que les debe corresponder, son los pilares imprescindibles para su óptimo desarrollo".

La valoración de un puesto se define como el procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa (Morales y Velandia, 1999).

La valoración de los puestos de trabajo es una herramienta de gran valor para lograr objetivos tales como:

- Enterar a cada trabajador, con exactitud, sobre las labores y responsabilidades que le corresponden en los procesos productivos de la empresa.
- Evitar, entre las jefaturas y trabajadores, conflictos de competencia por falta de claridad de sus deberes y responsabilidades.
- A nivel de reclutamiento y selección podrán escoger los candidatos más capacitados posibles, con base en el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo y los requerimientos para su correcta ejecución.
- Evitar conflictos con los trabajadores por deficiencias en la valoración de los puestos, producto de una incompleta apreciación de tareas, responsabilidades, exigencias de aptitudes, conocimientos y experiencia de las tareas que realizan.

La estructura organizativa es administrada por recursos humanos e inicia con la descripción de puestos, mediante la evaluación de las responsabilidades, habilidades, competencias, etc. De este análisis dependerá la selección de candidatos adecuados para desempeñar los puestos de la forma en que la organización lo requiere y garantizará a los trabajadores una compensación justa e equitativa en igualdad de condiciones de acuerdo con tareas que desempeñan.

Una vez que el área de estructuras elabora el perfil de un puesto determinado, el resultado servirá de insumo para que el área de compensación asigne el salario que corresponde a la posición, al considerar las responsabilidades, competencias, experiencia y formación que requiere un colaborador para desempeñar la posición, de ahí la importancia de este proceso dentro de la gestión del departamento de recursos humanos.

En una organización, cada función o cada cargo tiene valor, sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo en relación con los demás.

El análisis y diseño de puestos representa la base de la administración de recursos humanos, pues permite ayudar al reclutamiento y selección de personal a seleccionar candidatos para los cargos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño; además de informar a las jefaturas el contenido y especificaciones de los puestos que le reportan.

Compensación y beneficios:

Las compensaciones son el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados (Idalberto, 2002). Su objetivo es retribuir justamente al personal, de acuerdo con las características de cada puesto de trabajo, la situación del mercado laboral para puestos similares a los de la compañía, los salarios mínimos legales, los incrementos en el costo de la vida y las condiciones financieras de la organización.

El salario pagado con relación con el cargo ocupado constituye solamente una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. Por lo general, la remuneración se hace a través de muchas otras formas además del pago del salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Idalberto (2002) define beneficios como: "aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones".

Los beneficios varían de una organización a otra, el autor Nelson Bod (1996) recomienda tres principios:

- Adecuar la recompensa a la persona: Como las preferencias difieren de persona a persona, recompensar de forma individual garantizarlos que sea satisfactorio para el trabajador y si es para un grupo de trabajadores que sean atractivos para la mayoría.
- Adecuar el premio por lograr: El refuerzo eficaz de un buen desempeño debe tener en cuenta cuánto significa lo que logró el empleado. Un empleado que concluye un proyecto en cual invirtió dos años debe ser mejor recompensado que el otro que sólo le tomó un rato terminar la tarea.
- Ser oportuno y específico. Para ser eficaces, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como sea posible, o sea, después que se logre el desempeño o resultado esperado.

La remuneración directa, es decir, el salario, es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta, es decir los

servicios y beneficios sociales, por lo general son comunes para todos los empleados independiente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y operativos.

Una buena administración de la compensación garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva

El salario, los incentivos y beneficios son motivadores externos que de no administrarse correctamente tienen un impacto en la motivación y compromiso de los trabajadores, si la compensación no es equitativa de acuerdo con sus responsabilidades, puede verse afectado el compromiso y la productividad, ya que el deseo de obtener mejor salario puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar otro empleo que cumpla sus expectativas económicas.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor, ayuda a la organización a: Atraer personal calificado, retener colaboradores actuales, garantizar la igualdad, reducción del índice de rotación y mantener buenos estándares de desempeño.

Reclutamiento y Selección:

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes (Werther y

Davis,1995), por otro lado Idalberto (1994) define selección como “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa”.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, con el objetivo de atraer candidatos para las diferentes posiciones; mientras que la selección es la escogencia de los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

El área reclutamiento y selección juega un papel fundamental dentro del plan estratégico de empresa, ya que constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos para las vacantes existentes.

En Costa Rica durante la última década se ha dado un aumento en la población profesional y especializada, lo que hace que los trabajadores tengan planes de carrera definidos y ha disminuido considerablemente la tendencia a permanecer en una organización durante muchos años por lealtad a una marca, los trabajadores están dispuestos a cambiar de trabajo si la empresa no les brinda opciones de crecimiento a corto plazo. Lo anterior obliga al área de reclutamiento y selección a desarrollar planes de sucesión que permitan la promoción interna de los trabajadores con mayor potencial y así evitar que renuncien en busca de oportunidades que no encuentran a nivel interno, para esto se deben tomar en cuenta sus aspiraciones individuales, profesionales y necesidades de la organización.

La retención y contratación de las personas depende en muchas ocasiones de la imagen que proyecte la empresa y se considera que los profesionales buscan crecimiento, si existe un plan de sucesión interno, esto genera que los mismos colaboradores divulguen a nivel externo a la empresa, como un buen lugar para trabajar por las oportunidades de desarrollo que ofrece.

Los métodos de selección que se usaban en el pasado no se ajustan a las necesidades actuales, ya que éstas deben ser más objetivas, y determinar los requerimientos que debe tener un candidato para cumplir el perfil el puesto y adicional que tenga la capacidad de desempeñarlo de la forma en que la organización lo requiere, utilizando para una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y otras herramientas que garanticen una preselección efectiva de candidatos. Cualquier persona con formación en un área específica puede desempeñar un puesto de un área a fin a su formación y experiencia, la diferencia está en que lo hará de forma diferente y no aportará valor agregado al puesto, con respecto a otra persona que cumpla el cien por ciento de los requisitos y competencias que requiere el perfil.

Las áreas de reclutamiento y selección evalúan competencias y es el jefe inmediato el que evalúa la parte técnica, algo importante por considerar es que si el colaborador tiene facilidad para aprender lo hará de forma rápida, sin embargo, las competencias las va desarrollar a través del tiempo y con exposición que tenga.

Las compañías crecen y las áreas de reclutamiento y selección, no deben iniciar el proceso en el momento que se generan las vacantes, sino que deben ser proactivas a las necesidades futuras de la

organización e incluso a nivel interno el rol del profesional que contrata debe ser más especialista, de manera que le permita detectar cuáles son los candidatos más competitivos del mercado.

Las áreas de reclutamiento no sólo deben evaluar al candidato para una posición específica, sino que adicionalmente deben medir que el candidato tenga el potencial para aplicar a futuro para otras posiciones siguientes al puesto para el que se está evaluando, de esta forma se garantice su oportunidad de desarrollo para necesidades futuras de la organización, lo que es un beneficio para ambas partes.

Capacitación y Desarrollo

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos (Chiavenato, 2002). En la actualidad la capacitación debe dar una respuesta a las necesidades que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo.

Las áreas de capacitación deben ser eficientes y eficaces en el desarrollo de los recursos humanos disponibles para que cuenten con la información y el conocimiento que les permita desempeñar el puesto, la educación formal brinda a los profesionales las bases generales sobre una profesión específica, sin embargo, las áreas de capacitación deben

formar a los colaboradores en conocimientos propios de la actividad a la que la empresa se dedica.

Si bien el área de capacitación es la responsable de desarrollar los programas, debe lograr que las gerencias y jefaturas apoyen la formación y desarrollo de los colaboradores, y esto se va a lograr mediante un diseño de programas efectivos, medibles y que se ajusten a las necesidades. Es importante tener claro que no es responsabilidad de recursos humanos desarrollar a los colaboradores para un mejor desempeño o bien para que ocupen otras posiciones, el área diseña programas, pero el colaborador por su parte debe buscar su desarrollo personal y las jefaturas deben buscar una mejora continua mediante la retroalimentación, y brindarles exposición a diferentes tareas que les permitan desarrollar competencias para aplicar para otras posiciones y para esto es necesario desarrollar líderes que creen confianza, potencien el diálogo y la comunicación abierta.

Recursos Humanos debe enfocarse en ayudar a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener no sólo máxima satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales como institucionales. Los autores Milkovich y Boudreau (1994) señalan al respecto "La formación es un proceso sistemático en que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo".

Las empresas deben considerar a los colaboradores como el recurso más valioso e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, ya que el

desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Evaluación del Desempeño:

Chiavenato (2002) define evaluación del desempeño como: “la sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo de un individuo en su puesto de trabajo”.

La evaluación del desempeño es responsabilidad del jefe inmediato con función de staff con ayuda de la dependencia de la administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, quien mejor que nadie tiene identificadas sus fortalezas y debilidades. Recursos humanos como staff proyecta, prepara, monitorea y controla el sistema, en tanto cada jefe aplica y desarrolla el plan.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien administrado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

- Beneficios para la jefatura: Cuenta con una herramienta para evaluar el desempeño, toma medidas para mejorar y genera la oportunidad de retroalimentar formalmente al trabajador.
- Beneficios para el trabajador: Claridad respecto al desempeño esperado, conoce sus fortalezas y debilidades y conoce las medidas que está tomando su jefe para ayudarlo a mejorar el desempeño.
- Beneficios para la empresa: Conoce el potencial humano a corto mediano y largo plazo, identificación de empleados por desarrollar, estimula la productividad y relaciones humanas.

Las áreas de recursos humanos deben velar porque exista en la organización un programa de evaluación del desempeño, y transmitir a evaluadores y evaluados que el objetivo de la misma no es asignar una calificación específica a su desempeño, sino ayudarlo mediante la retroalimentación a ser más efectivo en su puesto actual y desarrollarlo para que aplique a otras posiciones.

Ambiente Laboral:

Las áreas de recursos humanos deben velar porque los valores organizacionales se cumplan en las relaciones entre colaboradores, jefaturas y clientes, si bien es cierto no conocen a profundidad a muchos de los colaboradores de la organización, sí pueden medir si la organización está tratando adecuadamente a las personas. Es una de las grandes misiones el saber orientar la cultura de la empresa gracias a la sensibilidad del departamento y si no lo hacen probablemente ninguna otra área de la organización se ocupe de esto. Con este fin las áreas de recursos humanos deben velar por la definición de estilos de liderazgo alineados a los valores organizacionales.

Los responsables de recursos humanos deben estar atentos a que se trate adecuadamente a los colaboradores, mediante el diseño de programas que permitan medir la satisfacción de los colaboradores, desarrollo de planes y seguimiento de resultados. Los colaboradores hacen posible que la empresa logre más y mejores resultados y para superar las expectativas de los clientes, deben sentir que sus expectativas también son superadas.

Las buenas relaciones laborales se pueden obtener mediante una buena conducción, interpretación, aplicación de los normas y reglamentos y velando por el cumplimiento de las políticas que establece la organización para las relaciones de los miembros que la conforman.

Conclusiones:

El mayor valor de la empresa sigue siendo la gente que la compone, pero el rol de los profesionales en recursos humanos pasó a de administradores a ser gestores del negocio, lo que implica planear estratégicamente generando acciones que apunten al negocio y se visualicen resultados positivos de la compañía.

Las áreas de Recursos Humanos deben apoyar y facilitar la estrategia y una forma de hacerlo es asesorando a las gerencias y jefaturas sobre la mejor forma de administrar a los colaboradores para llevarlos a una buena ejecución de los planes. Para lograr esto los profesionales de recursos humanos deben conocer los colaboradores, comprender el plan estratégico, el perfil de los clientes y la situación financiera de la empresa y su entorno. Los profesionales en recursos no deben esperar a que les pidan lo que el negocio necesita, sino ir adelante e imaginarse lo que el negocio puede necesitar.

El mayor valor de la empresa sigue siendo la gente que la compone, pero el rol de recursos humanos dejó de ser el de administradores para pasar a ser gestores del negocio, lo que implica el planeamiento estratégico a lo interno del departamento debe ser coherente con los objetivos de la empresa, para generar acciones que

aporten al negocio, involucrándose más en los resultados de la compañía y estar más comprometido con estos.

Las organizaciones cambian constantemente lo que obliga a las gerencias de recursos humanos a redefinir permanentemente el rol que deben desempeñar, para poder cumplir las expectativas que las otras áreas de la organización esperan.

Los profesionales de recursos humanos deben invertir continuamente en formación para no volverse obsoletos, para esto deben aprovechar las oportunidades de aprendizaje a lo interno y externo de la organización. Adicionalmente deben aprender a desempeñar un papel concreto y dominar sus capacidades para aportar valor.

Si los profesionales de Recursos Humanos deciden ser protagonistas y continúan desarrollando las competencias de acuerdo con las exigencias actuales, su contribución será más valorada.

El trabajo de recursos humanos se encuentra en constante evolución. Este hecho no debe sorprender ya que la mayoría de las áreas de la organización viven en un mundo de continuo cambio y no recursos humanos no debe quedarse ajeno a ello, más bien debe anticipar el cambio de rol requerido a futuro y prepararse para asumir el reto de forma satisfactoria.

Los responsables de Recursos humanos tienen que cambiar el enfoque tradicional de sus funciones y elaborar una planificación a largo plazo de las necesidades de profesionales de la organización para lograr el alcance de resultados. En el pasado, el éxito de los negocios era principalmente una cuestión de atraer clientes, en el futuro, este éxito dependerá si se cuenta con los empleados más preparados, lo anterior

posiciona la gestión de RRHH como uno de los factores más importante en el crecimiento y productividad de las compañías. Tal como se menciona al inicio de este artículo, lo anterior se convierte en un reto y una oportunidad para que los profesionales de recursos humanos demuestren la importancia de su gestión dentro de la organización.

Las áreas de recursos humanos tienen el reto, se podría llamarle la oportunidad de unir esfuerzos con las gerencias de la operación para valorar el impacto y la importancia de cada una de sus iniciativas para el alcance de resultados.

Referencias bibliográficas:

- Alles, Martha Alicia (1998). Empleo: El proceso de selección. Colombia: Ediciones Macchi.
- Barquero Corrales, Alfredo. (1992). Administración de Recursos Humanos. Costa Rica: UNED.
- Chavenato, Idalberto (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
- George T., Mikovich, John W., Boudreau (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera Néstor Fernando (1999). Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. México: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Bog, Nelson (1994). 1001 Formas de recompensar a los empleados. Costa Rica: Editorial Norma S.A.
- Sastre Castillo, Miguel Angel. Aguilar Pastor, Eva María (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico. España: McGraw Hill Interamericana S.A.

- Ulrich Dave (1997). Recursos Humanos: ¿Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados?. México: Ediciones Gránica S.A.
- Werther William, Davis Keith (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos, (4ª Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.