

Practicas y Procesos en Recursos Humanos

Ing. Gabriel Piñeiro
gp03@cema.edu.ar



Misión del Area de RRHH

- Gerenciar RRHH. En tanto se asuma que son el activo más importante, resultan un factor clave de éxito
- Las políticas y programas de RRHH, contribuyen al logro de las estrategias y objetivos de la empresa
- Gerenciar la cultura, reforzando y adecuando los valores para que sean aceptados por todos y observados en la práctica
- Integrar a todos los miembros de la organización, para asegurar su participación en el logro del propósito común



Rol de Recursos Humanos

- Ya no es un área administrativa
- No a las funciones tradicionales
- Orientación a la estrategia de negocios
- Enfocado en la gente

Adm.de Personal Vs. Recursos Humanos

Adm. de Personal

- Liquidación de Sueldos y Jornales
- Back Office
- Cumplimiento Regulaciones
- Enfoque Administrativo

RRHH

- RRLL + CVL + DRH+ ARH
- Front Office
- Perfil futuro de RRHH
- Socio Estratégico



Rol del Gerente Hoy

TRANSFORMACIONAL

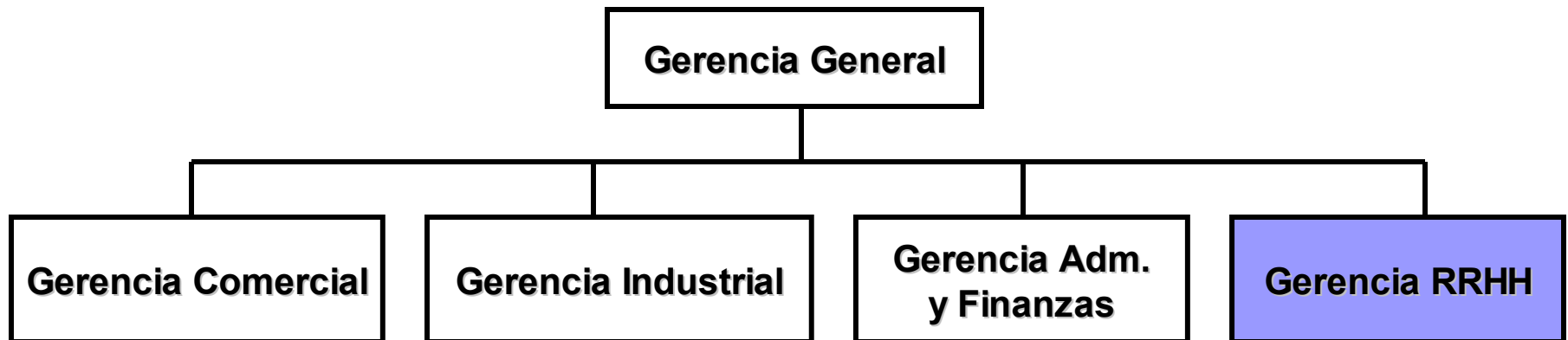
VISIONARIO

- Papel de la línea, rol del área de RRHH
- Lo que no se puede delegar
- Relación con Dirección Estratégica de RRHH.
- Cómo volverse Consultor Interno

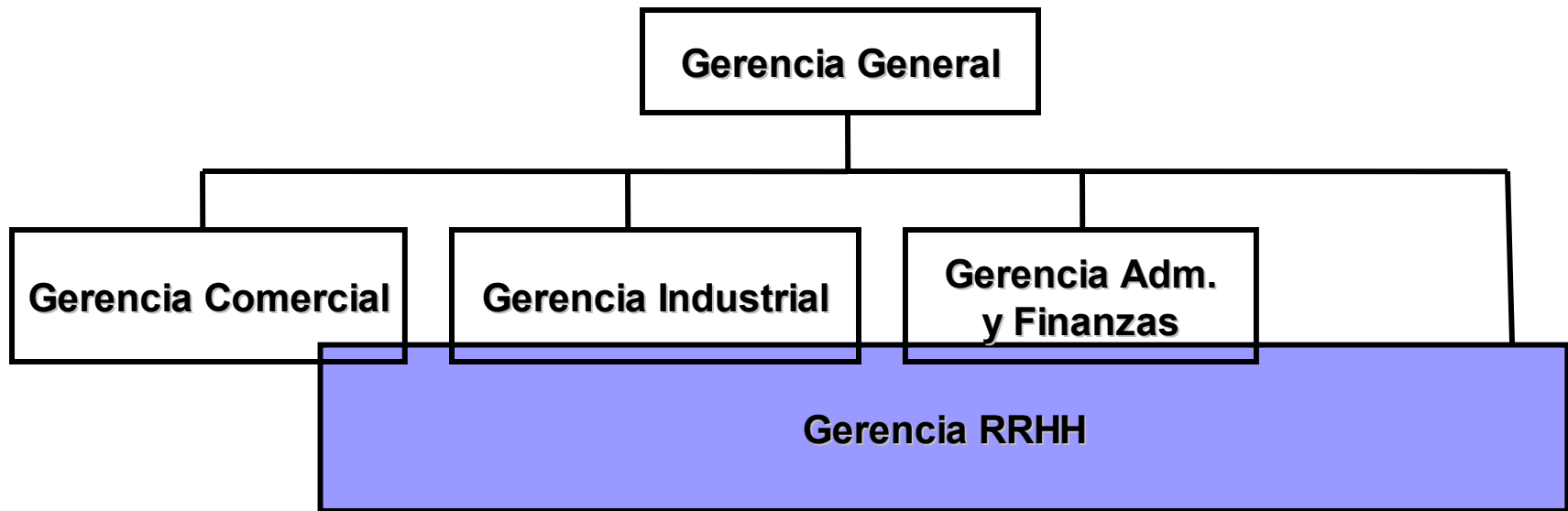
Gestión de RRHH al inicio del Siglo XXI

- 1950: Liquid. de sueldos + Adm. de Pers. = Cont. Púb. Nac o equiv.
- 1970: Manejo de conflictos = Abogados
- 1990: Productividad y eficiencia = Lic. en Adm/Ing.
- Siglo XXI: Gestión estratégica = Master en RRHH

Ubicación de RRHH



Ubicación de RRHH Hoy





Distintos enfoques de gestión

- Políticas de premios y castigos
- Factores de éxito
- Mercado laboral disponible
- Liderazgo y empowerment
- Valor que se da a los RRHH

RRHH y Estrategia Organizacional

- En qué medida los RRHH están en condiciones de cumplir con los objetivos
- Aprovechar fortalezas, corregir debilidades
- Son RRHH. No personal de Trabajo.
- Su rol en el sistema organización. Relación con la línea
- Obligaciones compartidas
- Su rol en la motivación de los RRHH
- Comportamiento y productividad. Sistema de motivación
- Rol de la línea en la motivación

Planeamiento

- Base de datos: filiación, posición e historia ocupacional, evolución remuneraciones, total employment cost
- Análisis de datos: clases por categoría, edad, sexo, sección, ocupación, etc.
- Indicador de rotación: $(\text{cantidad de egresos} / \text{promedio anual}) * 100$
- Proyección demanda: estimación de necesidades de acuerdo a planes
- Proyección oferta: estimación de la oferta interna y externa
- Determinar requerimientos: identificar necesidades y excesos futuros
- Acciones: planes de reclutamiento/expulsión



Gestión del Desempeño

- La construcción del desempeño
- Seguimiento
- El análisis y evaluación
- Fortalezas y debilidades
- Coaching
- Mejoramiento del desempeño
- Análisis de potencial

Administración de Remuneraciones

Estructura que atraiga, retenga y motive

- Competitividad externa
- Equidad interna
- Compatible con el desempeño
- Algunos problemas:
 - a) *Factores que afectan los niveles de pago*
 - b) *Cómo obtener información confiable del mercado*
 - c) *Cómo evaluar los cargos para obtener una estructura competitiva*
 - d) *Los diferentes sistemas de pago que se pueden operar*
 - e) *Mantenimiento de una estructura salarial consistente y económica*

Desarrollo

- Entrenamiento: para adquirir habilidades
- Desarrollo: para modificar actitudes y crecer en competencias
- Algunos problemas clave:

Costo o inversión

Presupuesto y evaluación

Cómo aprende la gente

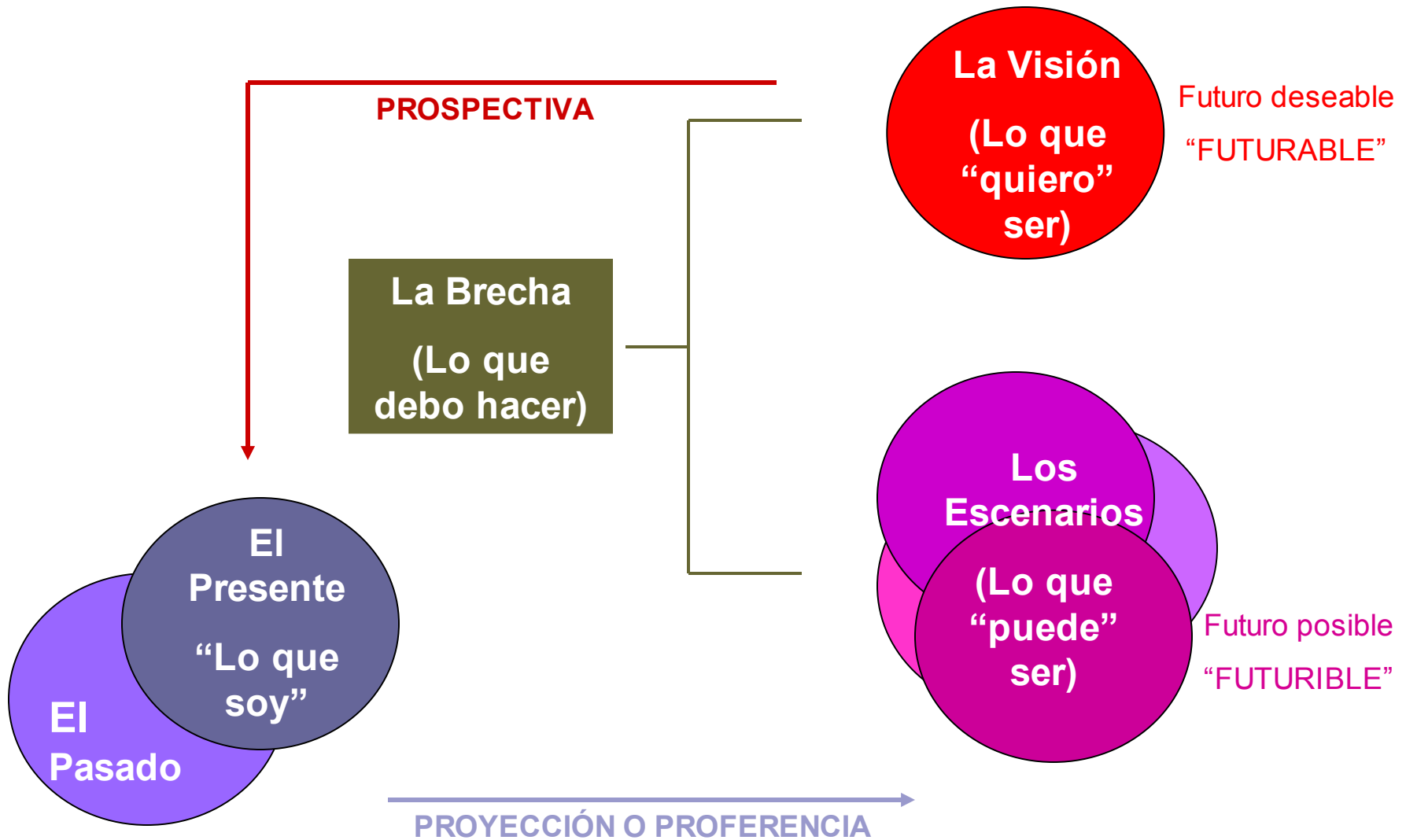
Entrenamiento sistemático

Identificación de necesidades

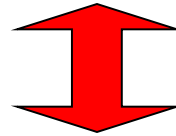
Planeación de los programas

Técnicas más adecuadas

Estrategia de RRHH

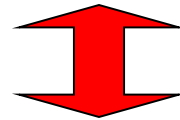


CONTEXTO POLITICO, SOCIAL, ECONOMICO Y CULTURAL



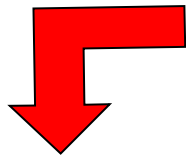
VISION, MISION, CULTURA Y VALORES

Nivel Filosófico
- Político
Empresa



ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Nivel
Estratégico
Táctico
Empresa



Políticas de Recursos Humanos

- Afirman Cultura y Valores

- Definen tipo de relación laboral

- Resuelven conflicto gente/empresa



Estrategias de Recursos Humanos

- Alínean gente con objetivos

- Base de competitividad



Administración de Personal

- Brinda soporte Legal, administrativo, contable y organizacional

RRHH e Inteligencia estratégica

Inteligencia: proceso mediante el cual una masa de información en bruto se transforma en inteligible y permite su empleo, a través de su evaluación, correlación, integración y difusión.

Inteligencia estratégica: permite concebir los posibles contextos futuros y planear las acciones correlativas que resultan eficaces en el marco de tales contextos.

Inteligencia = Recursos humanos

- Estrategia de RRHH: advertir anticipadamente sobre los hechos que pueden influir en el comportamiento de la gente y como prevenir esa influencia.

Determinación de las capacidades de la empresa en el largo plazo

- Ajuste entre las capacidades que se poseen y las requeridas
- Modelo de desarrollo a largo plazo

Obtener: recursos adecuados en cantidad y calidad

Capacitar: los recursos existentes

Remunerar: adecuadamente

Retener: planes de desarrollo y carrera

Flexibilizar: como responder a cambios previsibles o a contingencias sorpresivas

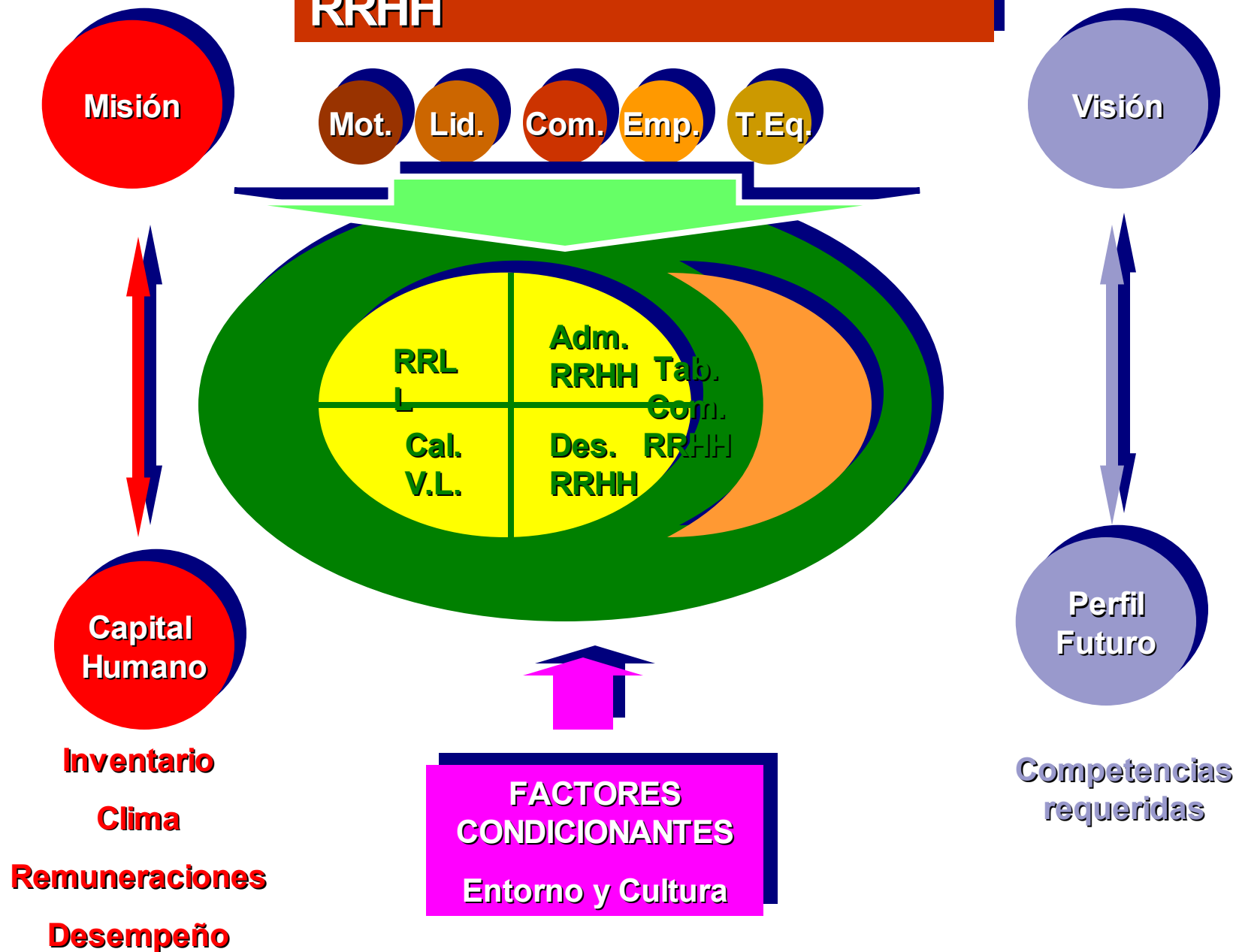
Adaptar: la organización a los requerimientos que emanan del contexto

Estrategia específica de RRHH

Opciones estratégicas

- Formar recursos humanos o captarlos
- Compensar: fijo, variable, resultados, antigüedad, etc
- Personal propio, contratado o de terceros
- Relaciones laborales basadas en una buena relación con los sindicatos o ignorando los mismos

PLAN ESTRATEGICO DE RRHH



¿Qué es la cultura?

Origen de la Palabra



Del francés: “**culture**”
(cultivar, cuidado y desarrollo de la tierra)

Significado Actual



El término, se refiere a la cultura nacional, como así también a otros factores: la formación, el medio social y de trabajo, la función...



Grupos que tienen modos de vida y concepciones diferentes de interpretar y enfrentar los problemas

¿Qué es la cultura?

LA CULTURA ES:

....La programación colectiva de las mentalidades de las personas en un medio determinado

Permite a los miembros de una comunidad, grupo o categoría de personas, diferenciarse de otros

No es una característica de los individuos; agrupa a un conjunto de personas condicionadas por la misma educación y las mismas experiencias

Hofstede

¿Qué es la cultura?

CONCEPTO GLOBAL, YA QUE ES

Aprendida

No es genética ni biológica

Compartida

No es exclusiva de los individuos

Transgeneracional

Su desarrollo es acumulativo y transmitido de una generación a la otra

Simbólica

Utiliza símbolos, signos y metáforas para representar cosas

Sistémica

Un cambio en una característica provoca cambios en otras

Adaptativa

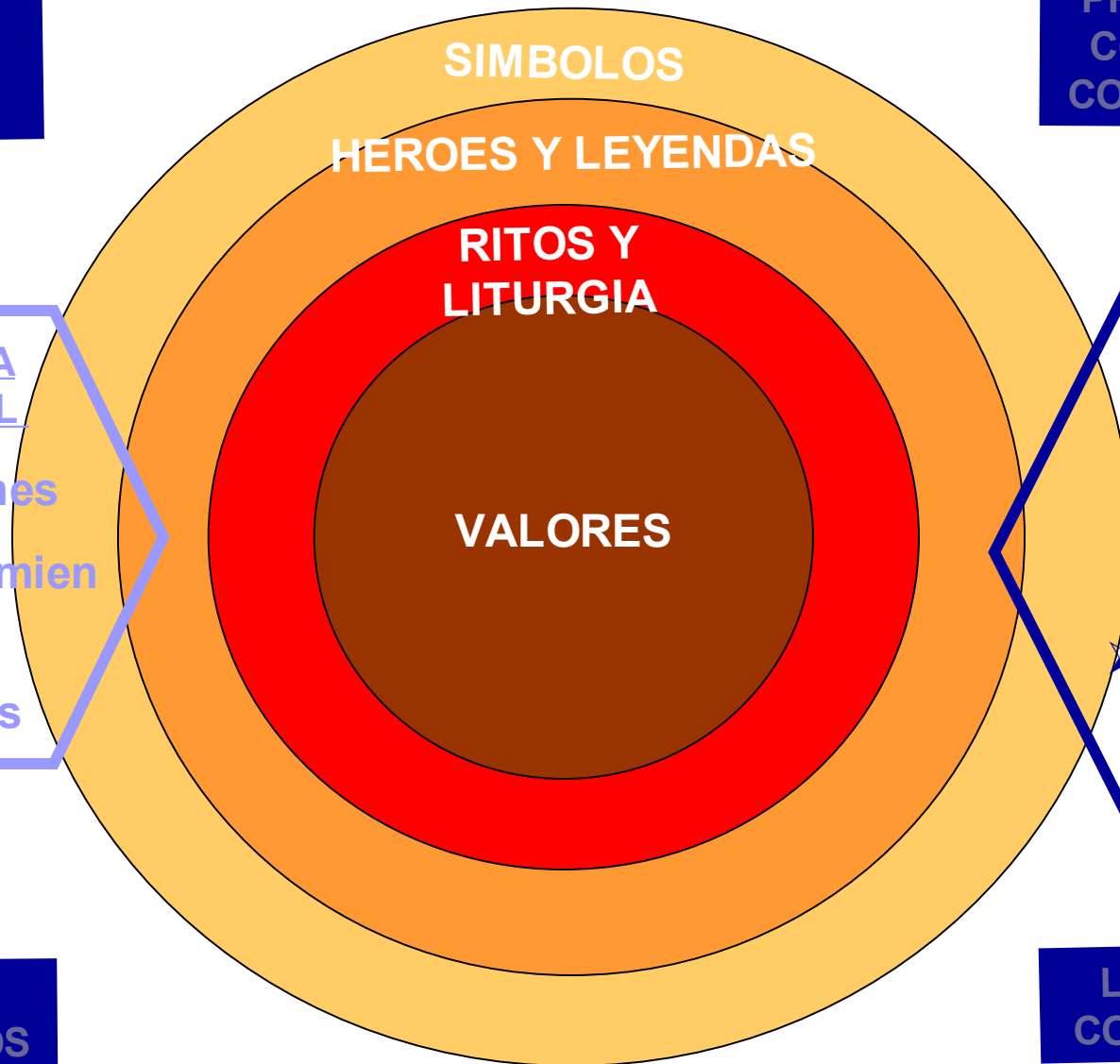
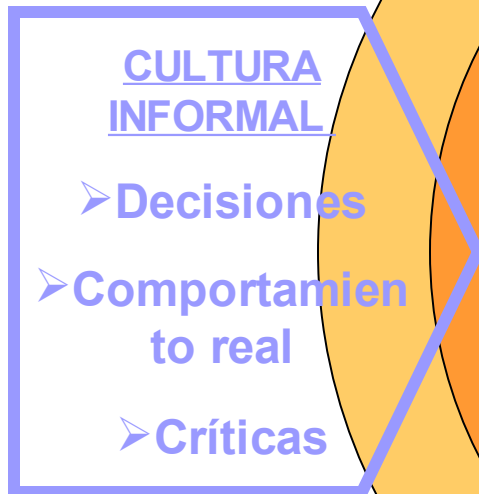
Basada en la capacidad de cambio de los seres humanos

Luthans

La cultura

EMOCIONES Y
SENTIMIENTOS
COMPARTIDOS

PRACTICAS Y
CONDUCTAS
COMPARTIDAS



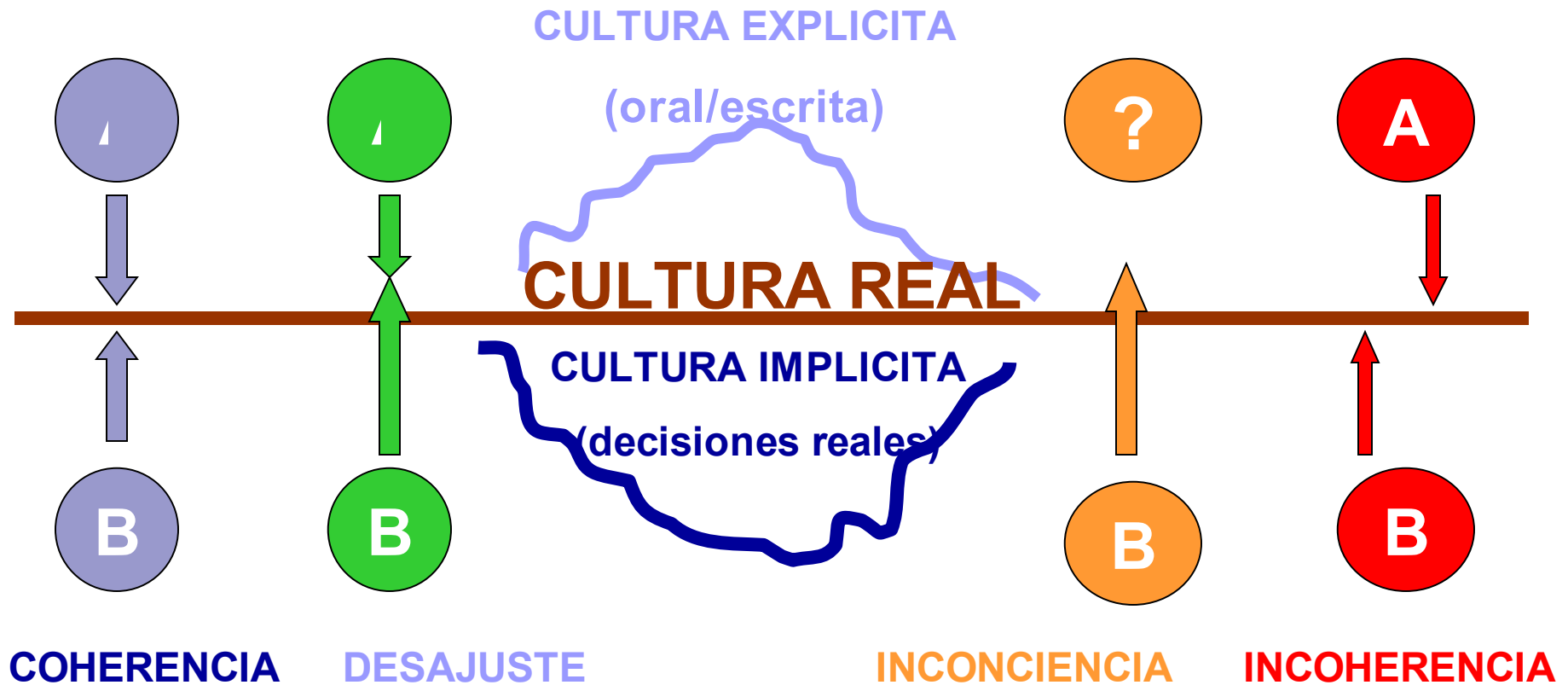
CULTURA
FORMAL

- Pautas
- Normas
- Criterios
- Comunicaciones escritas
- Discurso

OBJETOS
COMPARTIDOS

LENGUAJE
COMPARTIDO

La cultura



- Manipulada
- Ignorante

Las 5 dimensiones de la cultura

1

**Relación
respecto al
poder**

2

**Actitud frente a la
incertidumbre**

3

**Masculinidad/
Femineidad**

4

**Individualismo/
Colectivismo**

5

**Orientación a largo
plazo/ Orientación a
corto plazo**

Hofstede

Las 5 dimensiones de la cultura

1. RELACION DE PODER

Muestra en qué medida una sociedad acepta que el poder en en las organizaciones, los grupos y las instituciones, sea distribuido de manera no igualitaria

Hofstede

Cultura y Poder

Poder Organizacional

Centralizado

Descentralizado

Equitativa

ELITE

Respaldo

- Autoridad
- Recompensa por Perform.

Desaliento

- Trabajo en Equipo
- Participación
- Compromiso
- Afiliación

MERITOCRACIA

Respaldo

- Recompensa por Perform.
- Trabajo en Equipo
- Participación
- Compromiso y Afiliación

Desaliento

- Autoridad

Igualitaria

LIDERAZGO

Respaldo

- Autoridad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso y Afiliación

Desaliento

- Participación
- Recompensa por Perform.

COLEGIADO

Respaldo

- Trabajo en Equipo
- Participación
- Compromiso
- Afiliación

Desaliento

- Autoridad
- Recompensa por Perform.

Políticas de recompensa

Las 5 dimensiones de la cultura

2. ACTITUD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE

La actitud frente a la incertidumbre muestra en qué medida una sociedad se siente amenazada por las situaciones inciertas y ambiguas, y busca evitar estas situaciones asegurando una mayor estabilidad de la carrera

Hofstede

Las 5 dimensiones de la cultura

3. MASCULINIDAD - FEMINEIDAD

La MASCULINIDAD muestra en qué medida los valores dominantes en una sociedad son la asertividad, el dinero, los bienes, etc.

La FEMINEIDAD muestra en qué medida los valores dominantes en una sociedad son la atención de los otros, la calidad de vida, etc.

Hofstede

Las 5 dimensiones de la cultura

4. INDIVIDUALISMO - COLECTIVISMO

El INDIVIDUALISMO implica un cuadro social caracterizado por lazos débiles en el cual cada uno debe preocuparse principalmente de sí mismo y de sus familiares próximos

El COLECTIVISMO implica un cuadro social caracterizado por lazos fuertes, en el que la gente hace una distinción entre “pertenecientes al grupo” y “extraños al grupo”. La comunidad es la que debe preocuparse de sus integrantes

Hofstede

Las 5 dimensiones de la cultura

5. LARGO PLAZO VS. CORTO PLAZO

Una sociedad ORIENTADA A LARGO PLAZO exhibe una postura pragmática y enfocada en el futuro

Una sociedad ORIENTADA A CORTO PLAZO refleja una actitud mas normativa, dependiente de cierta perspectiva histórica

Hofstede



CULTURA ORGANIZACIONAL

CONCEPTO

CONJUNTO DE CREENCIAS, VALORES, SUPUESTOS Y CONDUCTAS COMPARTIDOS Y TRANSMITIDOS EN UNA ORGANIZACION, QUE SON ADQUIRIDOS A LO LARGO DEL TIEMPO Y QUE HAN RESULTADO EXITOSOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.



CARACTERÍSTICAS

- **Adhesivo social que mantiene unidos a los integrantes**
- **Reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización.**
- **Normas de conducta aceptadas por los miembros de una organización.**
- **Transmisión de persona a persona en el proceso de socialización.**



¿CÓMO SE MANIFIESTA?

- **Cosas compartidas
(objetos)**
- **Dichos compartidos
(palabras)**
- **Hechos compartidos
(conductas)**
- **Sentimientos
compartidos
(emociones)**



F U N C I O N E S

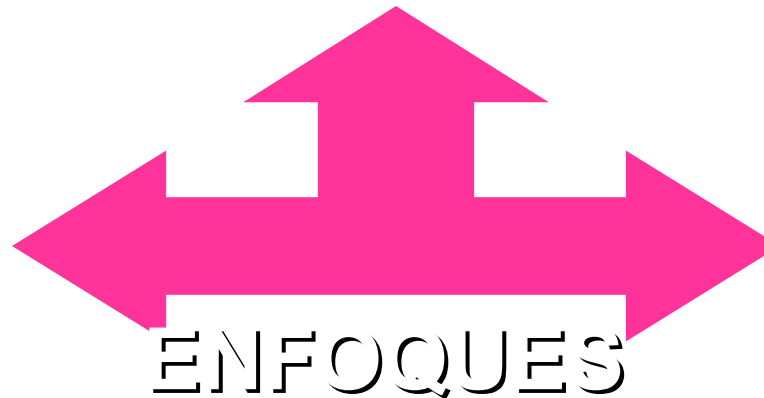
- **Proporciona a sus miembros identidad organizativa**
- **Facilita el compromiso colectivo**
- **Fomenta la estabilidad del sistema social**
- **Configura la conducta al ayudar a sus miembros a comprender su medio ambiente**

FUERZA

las culturas fuertes crean adhesión al objetivo, motivación del personal y la estructura necesaria para mejorar el rendimiento

ADAPTATIVO

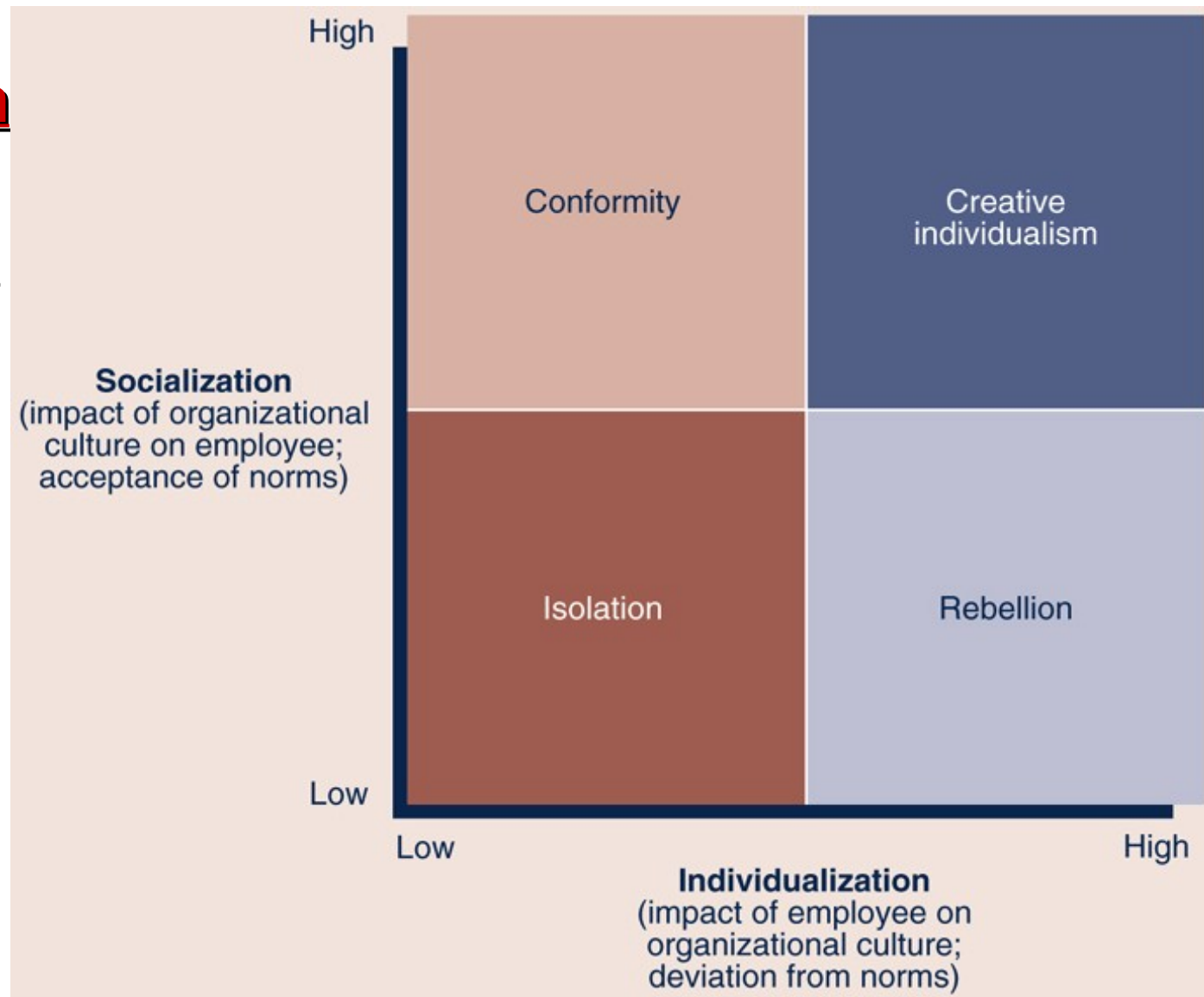
las buenas culturas ayudan a las empresas a anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno



ADECUATIVO

no existe una cultura “mejor”. Una cultura solo facilitará el rendimiento económico si es capaz de ajustarse a su contexto.

Socialización e Individualiza ción



CULTURA ORGANIZACIONAL

CUANDO LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL CAMBIA, LA CULTURA QUE ANTES HABIA SIDO UN APOYO, PUEDE CONVERTIRSE EN UN OBSTACULO.

EL INTERCAMBIO, LA CONFRONTACION Y LA COMPRESION MUTUA DE NUESTROS SUPUESTOS Y CREENCIAS ES UNA ESTRATEGIA PODEROSA PARA CREAR ORGANIZACIONES MAS EFECTIVAS



POR ESO EL GERENCIAMIENTO EFECTIVO DE LA CULTURA CORPORATIVA ES UN ELEMENTO ESENCIAL EN LA IMPLANTACION DE UNA DECISION ESTRATEGICA.





La demanda de Capital Humano en el escenario actual

-  *Las competencias que se exigen a los profesionales hoy.*

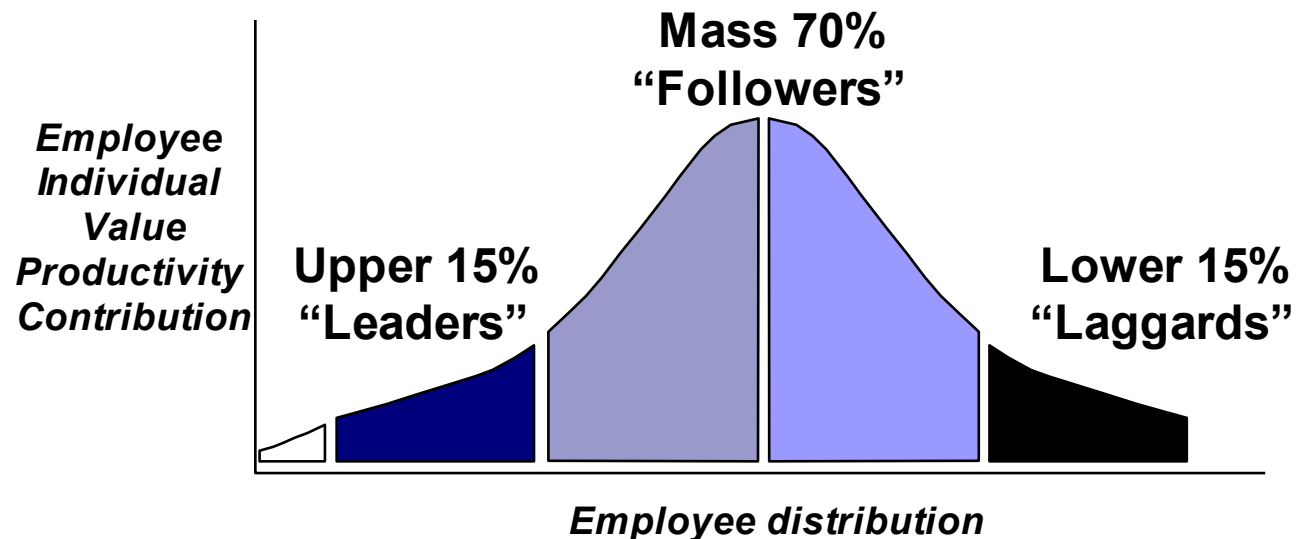


ALGUNAS EXPECTATIVAS

- Sé qué se espera de mí en el trabajo.
- Tengo el material y el equipo que necesito para hacer mi labor correctamente.
- En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que sé hacer mejor cada día.
- En los últimos siete días, he sido reconocido o elogiado por hacer bien mi trabajo.
- Mi supervisor, u otra persona, me cuida como persona.
- Hay alguien en el trabajo que planea mi desarrollo.
- En los últimos seis meses, alguien me ha hablado de mi progreso.
- En el trabajo, mi opinión cuenta.
- La misión de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante.
- A mis compañeros se les pide realizar trabajos de calidad.
- Tengo a mi mejor amigo en el trabajo.
- Este último año, he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer

ALGUNAS REALIDADES

- La distribución de productividad por empleados se aproxima a una gaussiana
- Esto define una aproximación de cuanto valor aporta cada uno de ellos en forma individual



LOGICA DEL VALOR

✚ *El valor se define más por el destinatario que por el emisor*

✚ *Crear valor es desarrollar competencias para la ejecución*



✚ *Si los empleados tienen empowerment, el cliente volverá a comprar*

✚ *Incorporar gente en la cual los clientes perciban valor agregado*

✚ *Por ende los inversores se beneficiarán*

UNA TEORIA EMERGENTE DE ORGANIZACION

ESTRATEGIA	TEORIA DE LA ORGANIZACION	CUALIDAD	DESARROLLO DE LA ORGANIZACION/CAMBIO	RECURSOS HUMANOS	DISCIPLINAS
COMPETENCIA CENTRAL (Core) ¿Cuáles son las competencias centrales necesarias para lograr nuestra estrategia?	TIPOS DE ORGANIZACIÓN ¿Qué tipos de organizaciones Existen: mecánica, participativa, adhocracia, etc.?	PROCESOS ¿Qué procesos deben ser gerenciados para asegurar la calidad (Ej. Orden de envío, interfase con del cliente)?	CULTURA ¿Qué cultura necesitamos para lograr nuestros objetivos estratégicos?	SISTEMAS DE TRABAJO DE DESEMPEÑO ALTO ¿Cómo unir nuestras prácticas de HR para crear sistemas de trabajo para desempeño alto?	FACTORES DE EXITO CRITICOS ¿Cuáles disciplinas o factores de éxito crítico necesitamos para triunfar?
MENSAJE NO ENTREGADO VER LA ORGANIZACIÓN COMO UN PAQUETE DE CAPACIDADES..... SUPERAR LOS LÍMITES					

NUEVAS COMPETENCIAS

- + *Obtención de resultados con pocos recursos***
- + *Tomar decisiones ante incertidumbre, presión, angustia y falta de información***
- + *Líderazgo y credibilidad personal***
- + *Conocimiento y visión estratégica del negocio***
- + *Orientación al aprendizaje y a la mejora continua***
- + *Flexibilidad y adaptabilidad***
- + *Tolerancia a la frustración***
- + *Desarrollo de personas***
- + *Visión estratégica global del negocio***

CONCLUSIONES

- + Crisis = Oportunidad***
- + Asumir el rol, no transferir responsabilidades***
- + Mente abierta para aprender y decisión para aplicar***
- + Se puede contener si se tiene el empowerment, la información y el liderazgo para hacerlo***
- + Es una responsabilidad intransferible del gerente***