

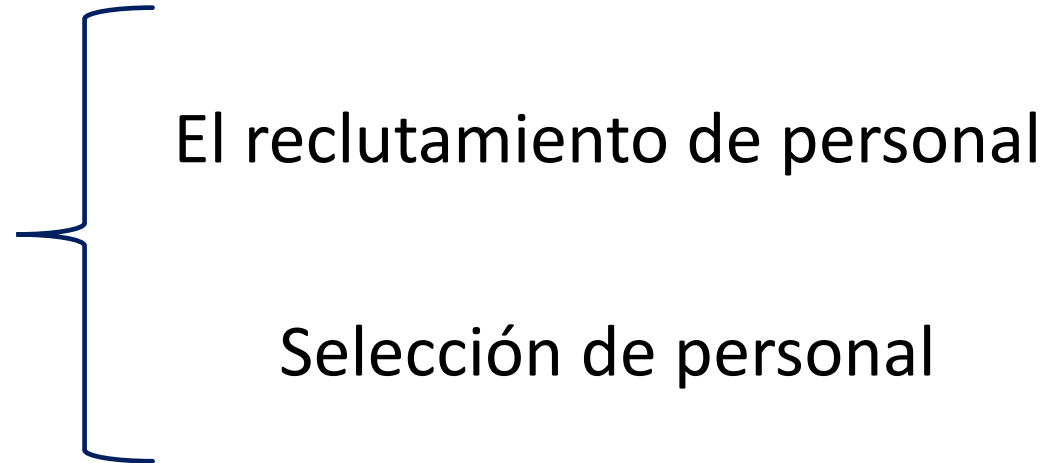
I I P A R C I A L

2da parte

Subsistema de Provisión de RH

III Parte

El subsistema de provisión de recursos humanos se encuentra formado por:



En términos de provisión de RH hay dos tipos de mercados muy distintos, pero entrelazados e interrelacionados que son:

1) Mercado de trabajo

2) Mercado de RH

Mercado de trabajo

El mercado de trabajo está conformado por las **ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las empresas**, en determinado lugar y en determinada época.


- Cuando mayor sea la cantidad de empresas en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidades de vacantes y oportunidades de empleo.
- El mercado de trabajo se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente.

Situaciones posibles en un Mercado de Trabajo

**Oferta Mayor
que la
Demanda**

**Oferta
equivalente a
la Demanda**

**Oferta Menor
que la
Demanda**



**Oferta Mayor
que la
Demanda**

Esta situación se presenta cuando hay abundante disponibilidad de empleo: hay exceso de ofertas de empleo por parte de las empresas y escasez de candidatos para satisfacerlas.

Se observa en períodos de bonanza económica del país o bien cuando se busca personal especializado para posiciones especiales, provocando en las empresas las siguientes consecuencias:

1. Elevadas inversiones en reclutamiento, por la carencia de candidatos para el puesto.

En este sentido, las empresas externas de Reclutamiento y Selección de Personal, representan un valioso apoyo para el proceso, siempre y cuando se tomen en cuenta apropiados mecanismos de evaluación de personal y no sólo la captación de recurso humano de forma arbitraria.

2. Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos para compensar la escasez de candidatos.
3. Elevadas inversiones de capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos.
4. Ofertas salariales más seductoras para atraer más candidatos, ocasionando distorsiones en la política salarial de las empresas.

5. Elevadas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar al personal existente.
6. Énfasis en el reclutamiento interno.
7. Fuerte competencia entre las empresas interesadas en el mismo mercado de recursos humanos.
8. Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso, que merece atención especial.



Oferta equivalente a la Demanda

Es una situación de equilibrio entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de cantidad para desempeñarlos,; es decir, la demanda de empleo.



Oferta Menor que la Demanda

Se da cuando hay muy poca disponibilidad de ofertas de empleo por parte de las empresas y exceso de candidatos para satisfacerlas.

Esta situación se observa en períodos con problemas económicos en el país o bien cuando se busca personal para posiciones comunes y/o regulares.

Esto provoca en las empresas:

1. Baja inversión en reclutamiento, debido a que hay muchos candidatos que se ofrecen a las empresas.
2. Criterios de selección más rígidos y rigurosos.
3. Baja inversión en capacitación dado que la empresa aprovecha al personal ya capacitado y con suficiente experiencia.

4. Las empresas ofrecen salarios mas bajos respecto a su propia política salarial y los candidatos están dispuestos a aceptarla.
5. Inversiones mas bajas en prestaciones sociales, pues no hay necesidad de retener al personal.

Mercado de Recursos Humanos

En MRH es aquella que se encuentra conformada por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que está trabajando; es decir, el conjunto de personas empleadas o desempleadas aptas para el trabajo.

Rotación de Personal

Por rotación de personal se entiende a el volumen de personas que ingresan y salen de la organización ya sea por renunciias o despidos cuyos puestos serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado.

Se le conoce como rotación ya que los puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso de tiempo definido, es decir que varios trabajadores rotan por un mismo puesto.

En empresas de alta rotación será necesario conocer las razones de ello y detener su avance a favor de la productividad y rentabilidad del negocio.

TIPOS DE ROTACIÓN

Es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto .

Hay varios tipos.

- | | |
|---|---|
| <p>1. <u>Transferencia</u>: es un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.</p> <p>2. <u>Ascensos</u>: sería el cambio de puesto de un trabajador. Esto supone un puesto y un salario de mayor importancia.</p> | <p>3. <u>Promociones</u>: se entiende por un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.</p> <p>4. <u>Descensos</u>: cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.</p> |
|---|---|

Rotación externa:

Se refiere a la entrada y salida de personas de la organización.

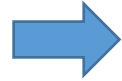
Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, renuncia, etc.

Fuentes generadoras de la rotación

Sin entrar en detalles, se puede visualizar dos fuentes que originan la rotación del personal en las empresas:

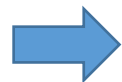
1. Inadecuada contratación de personal
2. Condiciones laborales.

Inadecuada
contratación
de personal



Se vuelve una fuente de rotación, debido a que la empresa no selecciona a la persona idónea para el puesto y esto genera que en un plazo determinado esa persona deba ser reemplazada

Condiciones
laborales



Existe un amplio abanico de situaciones que inciden en la rotación. Esta va desde el estilo de liderazgo empleado por los jefes, hasta las condiciones económicas, infraestructura, beneficios, carrera administrativa, entre otras razones más.

La rotación de personal puede ser perjudicial para cualquier empresa, veamos algunos impactos de ella para las organizaciones:

1. **Tienen incidencia económica**, ya que se deben cancelar todos los extremos legales que finalizan la relación laboral.

En algunas empresas estos rubros no están presupuestados, por lo que le empresa debe hacer un desembolso no contemplado dentro de su estructura de gastos.

2. **Incidencia en la curva de aprendizaje**, ya que el nuevo trabajador debe completar un proceso de aprendizaje del puesto, que le puede demorar varias semanas o meses.

En este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo Colaborador por razones de aprendizaje, situación que incide en sus finanzas.

3. **Incidencia en el servicio.** El punto 2) puede generar un tercer incidente, y es quizás el que más nos preocupa: el servicio dado a nuestros clientes.- Un nuevo trabajador debe tomarse el tiempo para conocer bien a los clientes, los procedimientos, políticas y normas de la empresa.

4. **Incidencia en la fidelidad de clientes.** Este punto es poco explorado por las empresas, sin embargo es común escuchar a los clientes reclamar por “tanto cambio en el personal”. Esto puede significar que algunos clientes no se sienten identificados con la empresa debido a que no han logrado crear un vínculo con los trabajadores que les atienden.

Diagnóstico de las causas de rotación de personal



FENÓMENOS
EXTERNOS

FENÓMENOS
INTERNOS

FENÓMENOS EXTERNOS

- Situación de oferta y demanda de RH en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

FENÓMENOS INTERNOS

- Política salarial de la empresa
- Política de prestaciones de la empresa
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidad de crecimiento profesional
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización
- Condiciones físicas de trabajo
- Moral del personal
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección del RH.
- Criterios y programas de capacitación.
- Política disciplinaria de la empresa
- Criterios de evaluación de desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas organizacionales.

Observaciones Importantes

1. Un índice de rotación muy elevado no es deseable debido a que no se lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus RH.
2. Un índice de rotación ideal es el que permite a la empresa retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de manejar.
3. Un índice de rotación CERO no se presenta en la práctica y además no es deseable.
4. La información respecto a la rotación de personal se obtiene de las entrevistas de separación o de salida realizadas a las personas que renuncian o que son despedidas para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo del personal

La entrevista de separación o retiro

Una entrevista de retiro constituye uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de la política de RH desarrollada por la organización y sirve además para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

La opinión del empleado en este tipo de entrevista refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal.

Una entrevista de separación recoge la siguiente información:

1. Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado)
2. Opinión del empleado sobre:
 - a. La empresa
 - b. El puesto que ocupaba
 - c. Su jefe inmediato
 - d. Su horario de trabajo
 - e. Las condiciones físicas
 - f. Las prestaciones sociales
 - g. Su salario
 - h. Relaciones humanas en su departamento
 - i. Sobre las oportunidades de desarrollo en la empresa
 - j. Sobre moral y actitudes con sus compañeros

Formulario de entrevista de retiro por voluntad propia

- 1) ¿ Podría explicarme el motivo de su retiro?
- 2) ¿ Que opinión tiene de nuestra empresa?
- 3) ¿Que opinión tiene del puesto que ocupaba en nuestra compañía?
- 4) ¿Cómo era su relación con su supervisor directo?
- 5) ¿Qué opinión tiene acerca de las condiciones físicas del ambiente donde se desarrollaba su trabajo?
- 6) ¿Tiene alguna sugerencia u objeción sobre los beneficios sociales otorgados por la compañía?
- 7) ¿Estaba conforme con su salario?
- 8) ¿ Considera que nuestra organización le brindó oportunidades para progresar?
- 9) ¿ Considera que se le proveyeron los suficientes programas de capacitación y entrenamiento así como también acertados criterios de evaluación de desempeño?
- 10) ¿ Que opina sobre las relaciones humanas que existían en su sector y sobre la moral y actitudes de sus ex compañeros de trabajo?
- 11) ¿ Piensa que encontrará oportunidades en el mercado laboral?

El ausentismo
o absentismo

PORQUÉ SERÁ QUE SE PRESENTA EL
AUSENTISMO EN LA EMPRESA?

ES SALUDABLE EL AUSENTISMO PARA LA
UNIDAD DE TRABAJO Y/O LA EMPRESA?

Los expertos aseguran que en tiempos de bonanza económica, **el ausentismo laboral aumenta**. Las excusas para no ir a trabajar pueden ser múltiples y, aunque el problema no viene de los trabajadores que faltan solo un día, la verdad es que, en la mayoría de las empresas, existe ese trabajador que cada lunes falta a su obligación laboral.

En cambio, cuando la crisis hace peligrar el puesto de trabajo, **el ausentismo disminuye** debido al miedo de perder el empleo o cualquier otra medida que pueda aplicar la empresa.

Tipos de Absentismo Laboral

ABSENTISMO JUSTIFICADO



Cuando la empresa está avisada previamente de la ausencia del trabajador.

ABSENTISMO NO JUSTIFICADO



El más preocupante, ya que supone el abandono del puesto de trabajo sin autorización previa y expresa de la empresa.

ABSENTISMO VIRTUAL



Se produce cuando, a pesar de que el empleado sí acude a trabajar, dedica diferentes partes de su tiempo a realizar tareas que no son propias de su actividad laboral.

Si bien las empresas **no pueden controlar** las actitudes y decisiones de sus empleados, sí está en sus manos ejecutar una serie de **acciones que ayuden a reducir el problema** del absentismo laboral.

El primer paso para acabar o reducir con el absentismo laboral es **conocer en detalle la situación de cada ausencia** justificada o no.

Disponer de la máxima información posible resulta fundamental para analizar y solucionar la base del problema. Una vez identificado el problema, la empresa debe **saber gestionar y proponer soluciones** para corregirlo.

En la actualidad LA MOTIVACIÓN es un factor fundamental para reducir el absentismo laboral.

Para motivar al trabajador y lograr a que impliquen en el crecimiento y progreso de la empresa, se utilizan herramientas informáticas que permiten analizar la productividad.

Según Chiavenato, las conductas de absentismo laboral surgen cuando se rompe el contrato psicológico implícito entre el empleado y la organización.

Las principales conductas de abandono son:

- La rotación,
- Los retrasos y
- El absentismo laboral

Contrato Psicológico

El contrato psicológico está constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja.

Compromisos que espera el trabajador:

- Reconocimiento del trabajo
- Trato amable y justo
- Ascensos
- Aumentos salariales
- Buen clima laboral
- Etc

CONCEPTOS DE AUSENTISMO

La Organización Internacional del Trabajo define el ausentismo o absentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas.

El Ausentismo es la suma de los períodos en los que las personas se retrasan o no asisten a sus puestos de trabajo. Chiavenato.

CAUSAS DEL AUSENTISMO LABORAL:

ESTRÉS

FATIGA

FALTA DE MOTIVACIÓN

FALTA DE SATISFACCIÓN PERSONAL

BIENESTAR FÍSICO Y MENTAL CON LOS
COMPAÑEROS DE TRABAJO

PROBLEMAS DE SALUD FÍSICA Y MENTAL

Según estudios realizados por especialistas determinan que las principales causas oficiales de ausentismo declaradas por las personas a la organización, son:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares no comprobadas
- Demoras involuntarias por fuerzas mayores no comprobadas (tráfico, clima)
- Dificultad y problemas financieros no comprobados
- Problemas de transporte no comprobados
- Políticas inadecuadas de la organización o unidad rectora
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Accidentes de trabajo
- Etc.

Otras Causas que pueden citarse:

- • Fallecimiento del empleado.
- • Jubilación.
- • Desvinculación de la empresa.
- • Licencias por diversos motivos.
- • Abandono voluntario del empleado.

Pero... en un 85% el ausentismo responde a 3 causas “no declaradas”

- **Baja motivación** para trabajar
- Clima organizacional en **deterioro**
- **Falta de supervisión** mínima

Lauro Fontes en "*Absentismo: um desafio à produtividade*" sostiene que el ausentismo es causado por la organización. Es una señal de un **colectivo enfermo y/o mal herido**. A continuación algunas causas:

- Falta de liderazgo
- Carencia de visión
- Supervisión mínima deficiente
- Superespecialización de tareas
- Falta de motivación y estímulos
- Falta de reconocimiento
- Dirección ineficiente

Como podemos observar, ninguna causa se relaciona con las remuneraciones, aunque muchas empresas lo consideran como el factor fundamental que produce el ausentismo.

FIN

II UNIDAD