

# **FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS**

**ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES I  
CURSO 2012**

# OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente calificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

# **FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS**

- Evolución : Alcance limitado / Alcance ampliado
- Funciones sustantivas vs. Funciones de apoyo
- **DEFINICIÓN DE FUNCIÓN RRHH**  
Aquella cuyas actividades tienen por finalidad promover la incorporación, el desarrollo y la utilización del personal humano en forma consistente con los objetivos de la Organización

# Mezcla de decisiones sobre Recursos Humanos

1. **Diseño Organizacional**
2. **Conformación e Integración de la Plantilla**
3. **Potenciación de los Recursos Humanos**
4. **Motivación, Retención y Liberación del Personal**

# Decisiones sobre Diseño Organizacional

1. Análisis de tareas
2. Descripción y especificación de cargos
3. Evaluación y clasificación de cargos
4. Sistema de remuneraciones

# Análisis de Tareas

- **La división del trabajo permite realizar más cantidad de trabajo y tareas más complejas.**
- **Conduce a la especialización, lo que lleva a una mayor productividad.**
- **A los efectos que los trabajos puedan coordinarse para lograr los objetivos de la organización, surge la departamentalización, que significa agrupar tareas bajo ciertos criterios.**

# **Análisis de Funciones y Tareas**

**Deberán analizarse cuidadosamente las funciones que indispensablemente debe cumplir la organización, para luego agruparlas a través de una departamentalización en un Organigrama.**

## Métodos

1. Cuestionarios
2. Entrevistas personales
3. Observación directa

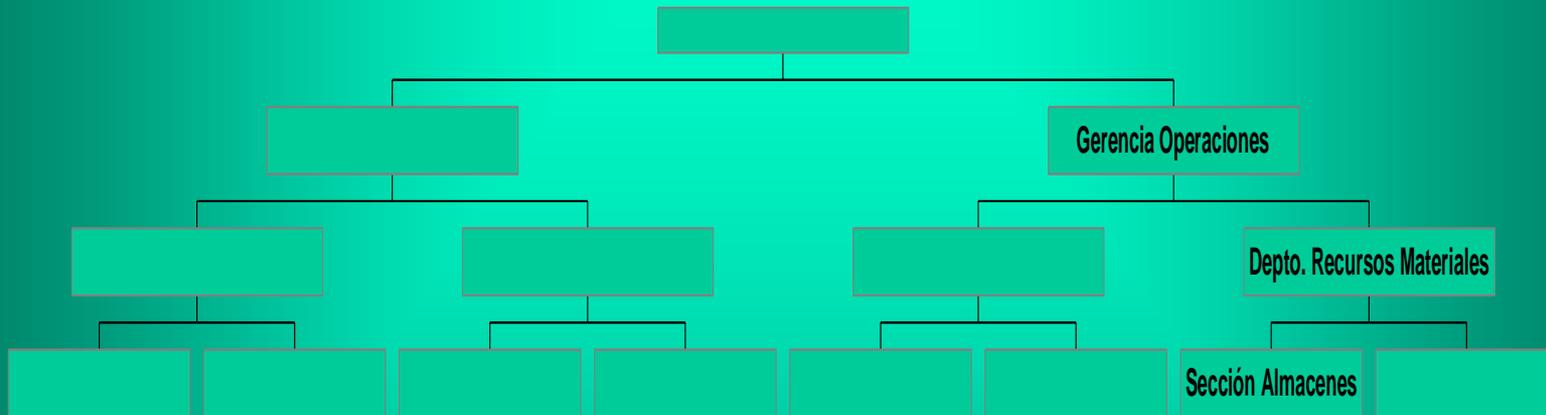
# Órganos, Cargos y Puestos

**Órgano** – agrupamiento de funciones que guardan características en común y que están integrados por cargos que son desempeñados por personas.

**Cargos** – conjunto de tareas de similar naturaleza, los que tendrán niveles de responsabilidad y que componen los órganos. Son impersonales.

**Puestos** - personalización de los cargos, se materializa en una persona que cumple las características exigidas para desempeñar dicho cargo. Varios puestos pueden desempeñar un mismo cargo.

# Órganos, cargos y puestos.



**Órgano :**        **Sección Almacenes**

**Cargo :**        **Encargado de Almacenes**  
**Auxiliar de expedición**

**Puestos :**     **Encargado de Almacenes – Juan Pérez**  
**Auxiliar de expedición – Luis Flores**  
**Auxiliar de expedición – Jorge Alonso**

# Descripción y Especificación de Cargos

- a) Denominación del cargo
- b) Objeto del cargo
- c) Relaciones jerárquicas (depende, supervisa, coordina)
- d) Tareas y estándares de actuación
- e) Condiciones de trabajo, riesgos, equipos
  
- f) Conocimientos adquiridos
- g) Experiencia anterior
- h) Características personales inherentes al cargo, psicológicas y físicas

# Evaluación y Clasificación de cargos

Evaluación – determinar su importancia relativa en la estructura

## Métodos Cuantitativos

- a) Evaluación por puntos
- b) Comparación por factores

## Métodos no Cuantitativos

- a) Categorías predeterminadas
- b) Ordenamiento o ranking

Clasificación – unificación bajo algún criterio

- a) Por áreas funcionales (Comercial, Operaciones)
- b) Por carreras (Peón,encargado) o Escalafón (Administrativo)

# Evaluación de cargos .

## Método Cuantitativo – Comparación por factores

| <b>CARGOS</b>                |                      | <b>JEFE DE<br/>CONTABLE</b> | <b>VENDEDOR</b> | <b>CADETE</b> |
|------------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------|---------------|
| <b>FACTORES</b>              | RANGO                |                             |                 |               |
| <b>CONOCI-<br/>MIENTO</b>    | 1 – 5                | 5                           | 3               | 1             |
| <b>RESPONS.<br/>DE MANDO</b> | 1 – 4                | 4                           | 2               | 0             |
| <b>ESFUERZO<br/>FISICO</b>   | 1 – 3                | 0                           | 1               | 2             |
| <b>TOTAL<br/>PUNTOS</b>      |                      | <b>9</b>                    | <b>6</b>        | <b>3</b>      |
| <b>REMUNERA<br/>CION</b>     | \$ 1000 POR<br>PUNTO | <b>9000</b>                 | <b>6000</b>     | <b>3000</b>   |

# Sistema de Remuneraciones

Fijar justa y equitativamente las retribuciones de los cargos, según su contribución a los objetivos de la empresa

Factores a considerar

- a) Política salarial del gobierno
- b) Política salarial de la empresa
- c) Negociaciones colectivas
- d) Datos del mercado de trabajo
- e) Costo de vida

# Sistema de Remuneraciones

## Clases de Remuneración

- a) **Salario o Jornal**
- b) **Licencia**
- c) **Salario Vacacional**
- d) **Aguinaldo**
- e) **Compensaciones por:**
  - **Productividad**
  - **Presentismo**
  - **Otras específicas a la tarea (choferes no choques)**

# Decisiones sobre Conformación e Integración de la plantilla

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Ascensos y plan de carrera

# Reclutamiento

Localizar los candidatos y acercarlos a la empresa.

## Fuentes de reclutamiento

### Externas

- a) Anuncios en medios de comunicación (diarios, radio y TV)
- b) Avisos en lugares públicos (Facultad, supermercados)
- c) Contratación de empresas especializadas (Consultoras)
- d) Contactos con representantes de Universidades, Escuelas Técnicas

### Internas

- a) Avisos en carteleras de la propia empresa
- b) Registros de la propia empresa
- c) Recomendaciones de integrantes de la misma empresa
- d) Empleados de la empresa como aspirantes a cargos superiores

# Selección

Elegir del grupo reclutado los mas calificados para la tarea.

## Procedimientos para la selección

- a) Análisis de méritos y antecedentes personales
- b) Entrevistas personales
- c) Pruebas o test para evaluar conocimientos y habilidades
- d) Test de personalidad
- e) Observación directa en el trabajo

# Ascensos y Plan de Carreras

Movimientos hacia cargos de mayor jerarquía, con mayor paga y responsabilidad

Elementos a tener en cuenta

- a) Especificaciones de los cargos a proveer
- b) Conocimientos, aptitudes, habilidades y méritos de aspirantes
- c) Experiencia en otros cargos.
- d) Existencia de cargos vacantes (por creación o vacancia)

# Decisiones de Potenciación de los RRHH

## Formas de Capacitación

- a) Inducción – hacer conocer a los nuevos empleados tareas, lugar de trabajo, normas, compañeros
- b) Desarrollar habilidades y conocimientos a través de programas o informalmente realizando el trabajo
- c) Actualización de conocimientos por nuevas tecnologías

## Contenido de un programa de capacitación

- a) Detección de necesidades de Capacitación
- b) Determinar los resultados que se esperan de la Capacitación
- c) Diseño del Programa : Contenidos, Carga horaria, Métodos
- d) Selección de los participantes
- e) Seguimiento y evaluación de la capacitación : Indicadores

# **Decisiones de Motivación, Retención y Liberación del Personal**

- 1. Sistemas de Estímulos Económicos e Incentivos**
- 2. Sistemas de Bienestar y Seguridad Social**
- 3. Sistemas de Relaciones Laborales y Quejas**
- 4. Sistemas de Higiene y Seguridad**
- 5. Retención del personal y Estrategias de la emp.**
- 6. Evaluación del desempeño**
- 7. Sistema disciplinario**
- 8. Reinserción laboral**

# Sistemas de Estímulos Económicos e Incentivos

Buscan motivar al personal, mejorando su rendimiento y evitando su alejamiento, especialmente del mejor calificado

## Formas de incentivos

- a) Incentivos económicos complementarios al sueldo (comisiones sobre venta, productividad, participación en acciones de la empresa)
- b) Otros incentivos : Becas de estudio, Asistencia a Congresos, Reconocimientos a la labor realizada

# **Sistemas de Bienestar y Seguridad Social**

Buscan que el empleado considere satisfactorio el ambiente laboral, con condiciones mínimas de comodidad y seguridad

## **Otros beneficios como ingresos suplementarios**

- a) Licencia especiales por maternidad, estudio, etc.**
- b) Asignaciones Familiares**
- c) Seguros de vida, Subsidios por fallecimiento, Seguro de Desempleo**
- d) Asistencia médica integral, emergencia móvil**
- e) Comedores, Guarderías, Colonias de vacaciones**

# Sistemas de Relaciones Laborales y Quejas

Formalización de la relación entre la empresa (Gerencia de RRHH) y el gremio o sindicato

# Sistemas de Higiene y Seguridad

Protección de accidentes y de enfermedades con Carteles, Señales, Charlas de Seguridad Laboral, Uso de cascos, anteojos protectores.

Prácticas de salud laboral, higiene industrial, ergonomía en el trabajo.

# Retención de los empleados

Indicadores que permiten detectar problemas de retención de personal :

- Rotación del personal (cantidad de egresos / dotación promedio de empleados)
- Rotación por decisión del empleado (idem pero tomando las renunciaciones)
- Renunciaciones / Total de egresos
- Desempeño egresados (evaluaciones de egresados)
- Egresos en el período de prueba

# Estrategias de retención de personal

- contratar a los perfiles adecuados
- generar un ambiente de trabajo agradable
- compartir la información debida
- analizar a nuestros “competidores de personal” para mejorar dentro de las posibilidades
- mejorar aspectos de la gestión interna : calidad de los jefes, reconocimiento, participación
- consideración de los aspectos económicos y otros beneficios

# Evaluación del desempeño

1. Evaluación Informal : día a día

2. Sistema de Calificaciones

## Factores a contemplar

- a) Conocimiento
- b) Desempeño o rendimiento
- c) Cumplimiento de obligaciones formales
- d) Dedicación especial a su tarea
- e) Relaciones interpersonales
- f) Disposición e Iniciativa
- g) Asiduidad y Puntualidad

# Sistema Disciplinario

Sanciones como resultado de no cumplir con los reglamentos

## Formas de Sanciones

- a) Observación o amonestación
- b) Suspensión
- c) Despido

# Reinserción Laboral

Conjunto de técnicas que permiten reubicar, apoyar psicológicamente, adiestrar y facilitar herramientas para la reinserción en otras actividades, a raíz de haber finalizado una actividad laboral.

El punto principal es potenciar al individuo, para ponerlo en condiciones de volver a ofrecer sus servicios laborales.

Alternativas de apoyo :

- a) Evaluación de las capacidades y conocimientos
- b) Búsqueda de ofertas de empleo adecuadas
- c) Apoyo psicológico de acuerdo a la nueva situación
- d) Orientación en caso de encarar un proyecto autónomo
- e) Facilitación de herramientas : computadoras, información de bolsas de trabajo, cursos, etc.