

El Sistema y la Estructura de RRHH

GUILLERMO DAUD

1.1 El Sistema de Recursos Humanos

a) El enfoque de los Sistemas y el Sistema de RRHH

La gestión estratégica de RRHH en las organizaciones exige que, además de analizar su complejidad desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, se analicen sus aspectos desde el pensamiento sistémico, uno de los cuatro componentes básicos del Pensamiento estratégico.¹

Según los estudios de Ludwig von Bertalanffy (1950), la Teoría General de los Sistemas afirma que las propiedades de los mismos no pueden ser descriptas en términos de sus elementos separados, sino que su comprensión requiere que se estudien globalmente.²

La Teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

1. Los otros tres son: Pensamiento global, Pensamiento en el contexto y Pensamiento a largo plazo.

2. Ludwig von Bertalanffy, *Trabajos de investigación sobre Teoría General de los Sistemas*, publicados en Alemania, 1950 y 1968.

Peter Senge (2005) resalta que los acontecimientos dentro de los sistemas están distanciados en espacio y tiempo, pero a la vez conectados dentro de un mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto y esa influencia habitualmente se presenta de forma oculta. "Los sistemas también están ligados por tramas invisibles de actos relacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos".³

Al plantear a la gestión de RRHH como sistema, contenido dentro del sistema organizacional (y que, a su vez, contiene a distintos subsistemas que se analizan enseguida), se presenta la exigencia de prestar suma atención a las interrelaciones entre los mismos, buscando prever el efecto que genera en cada aspecto de un determinado sistema la causa originada por una acción en otro sistema.

Becker, Huselid y Ulrich (2002) sostienen al sistema de RRHH bajo el modelo de "Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento" (STAR),⁴ donde cada elemento de la gestión de Recursos Humanos es diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización. Para esto toma las decisiones de selección y promoción laboral bajo modelos de competencias, desarrolla estrategias que ofrecen apoyo efectivo a las capacidades solicitadas por la estrategia organizacional y presenta políticas de compensación y rendimiento que persigan elevar el desempeño a los máximos niveles posibles.

b) Subsistemas que componen el Sistema de RRHH

La actual composición del área de RRHH permite subdividirlo en cuatro subsistemas generales:

- Subsistema de Relaciones Laborales (RRL)
- Subsistema de Administración de Recursos Humanos (ARH)
- Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL)
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)

Subsistema de Relaciones Laborales (RRL)

El objetivo central de RRL es el de preservar y optimizar las relaciones internas dentro de la organización. Implica, entonces, conocer la "temperatura ambiental", tratando de que se desarrollen la menor cantidad de conflictos. Partiendo de la base de que es imposible tener "conflicto cero", empleados y empleadores siempre van a constituir fuerzas opuestas difíciles y hasta imposibles de conciliar.

3. Peter Senge, *La Quinta Disciplina*, Granica, 2005.

4. Becker, Huselid y Ulrich, *El cuadro de Mando de RRHH*, Gestión 2000, 2002.

El objetivo estratégico de RRLL es disminuir los conflictos y lograr que el equilibrio de las relaciones entre las partes sea lo más perdurable en el tiempo; y que los conflictos que eventualmente sucedan tengan el menor impacto en el compromiso y el desempeño de los empleados y en la productividad y la rentabilidad de la organización.

Las principales herramientas que utiliza el subsistema RRLL son:

- Marco legal laboral
- Normas de disciplina y convivencia
- Encuesta de clima laboral
- Comunicaciones internas
- La negociación laboral

Para lograr su objetivo de disminuir la conflictividad dentro de un marco legal, se deben tener en cuenta tres de las cuatro especialidades del Derecho y la Legislación Laboral:⁵

- derecho individual del trabajo
- derecho colectivo del trabajo
- derecho de la seguridad social

Se ampara también en las normas de disciplina, conducta y confidencialidad interna así como en los procedimientos internos formalizados.

Entre los posibles métodos para medir la situación de las RRLL, se encuentra la Encuesta de Clima Laboral, que pone de manifiesto la realidad que vive la organización respecto de la existencia y la potencialidad de conflicto a través de determinados parámetros que surgen de la opinión de los empleados.

La Comunicación Interna es uno de los principales instrumentos de prevención, minimización y control de los conflictos. Es por ello que la Comunicación Interna cobra gran importancia en la gestión de RRHH tanto para el subsistema de RRLL como para la gestión global.

Además, frente a los conflictos que no puedan evitarse, RRLL utiliza las bases de la Negociación Laboral como herramienta indispensable para el logro de su objetivo.

Entre los *indicadores de gestión* habitualmente utilizados en este subsistema, se pueden citar a título de ejemplo:

- Número de empleados sindicalizados
- Cantidad de conflictos laborales

5. La cuarta especialidad son las normas legales sobre accidentes y enfermedades laborales.

- Conflictos laborales perdidos por la empresa
- Costos de los conflictos laborales
- Horas no trabajadas por conflictos laborales
- Casos por multas de inspecciones oficiales
- Riesgo económico en juicios laborales
- Resultado encuesta de Clima laboral

Mayor y más detallada información sobre este subsistema podrá verse en los capítulos 2, 3, 4 y 5 de esta obra.

Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL)

El objetivo central de este subsistema es el cuidado de la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral.

En general, este subsistema es aquel que está sustentado por las disciplinas de Seguridad Industrial y de Medicina Laboral. La voluntad de las empresas de incrementar su participación en temáticas de Responsabilidad Social, la evolución de las exigencias legales en materia de cuidado ambiental y la concientización de la importancia de la seguridad en el trabajo le han dado a la Calidad de Vida Laboral un lugar preponderante en la gestión de Recursos Humanos y en la agenda de la estrategia organizacional. Es importante destacar que una eficiente política de Calidad de Vida en el trabajo le ahorrará a la empresa costos directos (por evitar accidentes, enfermedades y multas por perjudicar al medio ambiente) e indirectos (imagen corporativa y costos judiciales en caso de demandas). Asimismo, las prácticas de Calidad de Vida deben apuntar a elevar el clima y la satisfacción del personal, logrando, a través del cuidado y la valoración de las personas, mayores niveles de retención del **talento humano** y consecuentemente mayor productividad. Si los colaboradores de la empresa se desempeñan en un ámbito seguro, pero **a la vez agradable, distendido, cómodo y funcional**, el sentimiento de pertenencia, **compromiso** e identificación se potencian, logrando, así, más y mejores resultados para la organización.

Cuando se habla de Seguridad en el trabajo, los temas fundamentales son la prevención, la profilaxis y la inversión en materiales, equipos, capacitación y comunicación, para evitar que en los procesos productivos se presenten situaciones de riesgo para la vista, el habla, la movilidad, la audición o la vida de una persona. Por este motivo, la palabra clave es **prevención**, que implica invertir para que no ocurra ningún problema físico o psíquico en los trabajadores.

Cuando las organizaciones han cumplido como corresponde con las exigencias legales en materia de Seguridad e Higiene y Riesgos de Trabajo, el resto de las erogaciones para el área de CVL debe analizarse como todo proyecto de inversión. La evaluación de las

inversiones tiene que realizarse según la relación costo-beneficio con sus consecuencias (o las consecuencias que genere no hacer dichas inversiones).

Robbins (2004) define al clima laboral como: "el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones a fin de darle un significado al entorno... son impresiones asociadas a las vivencias, es decir a los supuestos y sentimientos de cada individuo... que genera cierta disposición mental ante el entorno...".⁶

En esta línea de análisis, para las organizaciones se convierte en muy importante tener en cuenta, además de los factores objetivos de la CVL,⁷ los aspectos subjetivos de ambientes que fomenten el liderazgo, la comunicación, la integración, la participación, la credibilidad, el respeto, el orgullo, la camaradería, la justicia, la flexibilidad, la comodidad, etc. El stress, el mobbing y el síndrome de Burnout son consecuencias para la salud psíquica que pueden producirse por una mala gestión de estos aspectos subjetivos del clima laboral.

Es por ello que, teniendo en cuenta las exigencias de las nuevas generaciones laborales y su efusiva búsqueda de ámbitos de trabajo que les permitan satisfacer sus necesidades personales más allá de las específicamente laborales, la CVL también apunta a desarrollar ambientes que brinden: condiciones aptas para el desarrollo de la tarea y espacios alineados con las necesidades personales de su capital humano.

Desde la perspectiva de la Calidad de Vida Laboral, la gestión de RRHH busca potenciar la ecuación del contrato psicológico enunciado en diferentes trabajos por Argyris (Understanding Organizational behavior, 1960), Levinson (Men, Management, and Mental Health, 1962) y Schein (Organizational Psychology, 1965) y luego redefinido por Rousseau (1994). Dicho concepto está constituido por el conjunto de expectativas y compromisos implícitos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja y viceversa⁸ (más allá de los aspectos explícitos en el Contrato de Trabajo). Cuando pasa el tiempo y las expectativas no se ven satisfechas con realizaciones, el contrato psicológico se deteriora y el empleado pierde interés, compromiso y nivel de rendimiento. A continuación, se resumen las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Calidad de Vida Laboral. Estos temas se desarrollarán en los capítulos correspondientes más adelante.

Herramientas:

- Planes y obras de prevención de accidentes
- Profilaxis (para prevenir enfermedades)

6. Robbins, Comportamiento Organizacional. Mexico, Pearson, 2004.

7. Riesgo, iluminación, ergonomía, ruido, temperatura, etc.

8. Rousseau, Wade Benzoni, Limberly, "Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created", Human Resource Management, Vol. 33, nº 3, 1994, pp. 463-489.

- Capacitación y uso de elementos de seguridad
- Exámenes médicos; seguimiento de normas
- Layout de oficinas, depósitos y plantas
- Ergonomía de muebles y espacios
- Horarios flexibles
- Programas de balance vida-trabajo

Indicadores:

- Satisfacción de los empleados
- Clima laboral de los empleados
- Ausentismo; rotación voluntaria
- Nivel de compromiso de los empleados
- Infracciones de la Secretaría de Control Ambiental
- Días sin accidentes
- Horas perdidas por enfermedad o por accidentes

Mayor y más detallada información sobre este subsistema podrá leerse en los capítulos 6 y 15 de esta obra.

Subsistema de Administración de RRHH (ARH)

Los dos objetivos centrales de este subsistema son:

- Atender a los requerimientos legales en cuanto a la documentación y velar por el cumplimiento de las normas internas.
- Diseñar y gestionar una estrategia de compensaciones y beneficios funcional a los objetivos organizacionales.

El primero de los objetivos requiere de tareas de back-office, es decir que desarrolla funciones administrativas tales como:

- Brindar asesoría interna a los empleados y a los responsables de áreas, jefaturas y gerencia sobre temas de recursos humanos.
- Efectuar tareas de reporting al resto de la organización para la toma de decisiones.
- Cumplir con las regulaciones en temas de documentación, legajos, asistencias, licencias, etc.
- Colaborar con la línea en procesos de reingeniería, enriquecimiento de puestos, mediciones y mejoras de productividad.

- Realizar una eficiente gestión de costos de recursos humanos (risizing, downsizing, offshoring, outsourcing, subcontratación, etc.).
- Realizar una eficiente Liquidación de Haberes (ver segundo objetivo en párrafo siguiente).

Respecto al segundo objetivo, la ARH (Administración de Recursos Humanos) gestiona la estructura de compensaciones y sus políticas, velando por la *equidad interna* (o pago justo) y la *competitividad externa* (pago según valores de mercado).

Se entiende por Equidad Interna que los salarios estén en relación directa con las complejidades y el nivel de importancia de las tareas, que la empresa pague lo que cada tarea vale por sí misma, después de un análisis cuidadoso de costos, puestos, responsabilidades y su consecuente valuación.

La Competitividad Externa tiene que ver con la relación de las remuneraciones que paga la empresa frente a lo que paga el resto de las empresas comparables, según mercados genéricos, de actividad o industria, de zona geográfica.

A continuación, se resumen las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Administración de Recursos Humanos.

Herramientas:

- Sistema de gestión interna y archivos
- Sistema de liquidación de haberes
- Sistema de asistencias, horarios, licencias
- Encuestas de remuneraciones
- Estructura de remuneraciones
- Inventario de recursos humanos
- Aplicativos informáticos de RRHH
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación de puestos

Indicadores:

- Productividad de operarios
- Rotación, ausentismo, head count
- Incidencia de los costos laborales
- Variabilidad salarial
- Costo de rotación / reposición de empleados
- Porcentaje de empleados con remuneración variable
- Rentabilidad por empleado / RORHInv

Mayor detalle de los contenidos de este subsistema o v. 10 de esta obra.

Subsistema de Desarrollo de RRHH (DRH)

El objetivo más representativo de esta subárea dentro del sistema de RRHH es el de mejorar las competencias del capital humano actual para convertirlos en las que requiere el perfil futuro de RRHH. O sea, propender al aumento del potencial humano y del desarrollo de las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización, que lleven a la misma al cumplimiento de sus objetivos de largo plazo. Esta área trabaja fundamentalmente sobre la conducta, la motivación y las habilidades cognitivas de las personas decidiendo, diseñando y poniendo en marcha programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de los empleados. El fin de estos programas se orienta a mejorar el desempeño de los empleados y hacer que progresen dentro de la organización, a través de proyectos o programas de trayectoria interna. Además, como bien explica van Morlegan en *Capital Humano* (2008), la gente con talento (key people) siempre es necesaria para el éxito de las organizaciones, independientemente de la situación del entorno (crisis o bonanza) y de las características propias de la empresa (resultado financiero, market share, eficiencia en los costos o calidad de los productos o servicios). Por lo que la tarea de identificar, cuidar y desarrollar a esos talentos en las organizaciones resulta uno de los principales desafíos.⁹

La formación y el desarrollo de los empleados consisten en planificar y gestionar un conjunto de actividades para que los empleados mejoren sus capacidades y rendimientos en puestos actuales (formación) o en puestos futuros (desarrollo).

Las políticas que se adopten en este ámbito del desarrollo están más relacionadas con los aspectos soft del área y tienen una conexión fuerte con los ejes claves de la conducta (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, etc.) y con la cultura organizacional.

En esta concepción de la valorización del talento como ventaja competitiva para la organización, juegan las principales variables de la gestión del capital humano, tratando de focalizar en la identificación, atracción, retención, motivación y desarrollo de profesionales destacados (high performers o key people) para que agreguen valor y persigan con capacidad los objetivos de la empresa.

A continuación, se presentan las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

Herramientas:

- Análisis de puestos
- Selección y empleos / job posting / head hunting
- Capacitación
- Evaluación desempeño y evaluación potencial
- Desarrollo gerencial y organizacional
- Plan de carrera, planes JPs, cuadro de reemplazos
- Programas de coaching / mentoring / counseling
- People review

Indicadores:

- Horas de Capacitación o Inversión en Capacitación
- Efectividad de la selección
- Gap de competencias requeridas vs. reales
- Índice de desempeño
- Variación en el índice de desempeño
- Porcentaje de puestos cubiertos por promoción interna
- Porcentaje de retención de empleados de alto potencial

Un mayor detalle de los conceptos y contenidos de este subsistema podrá leerse en los capítulos 11, 12, 13 y 14 de esta obra.

1.2 Estructura del área de RRHH

a) Ubicación en la estructura organizacional

Elliot Jaques (2004) en su libro *La organización requerida*, fundamentándose en el estudio Human Capability realizado en 1994 junto con Cason, define como errónea la idea de que el desarrollo eficaz de una organización se basa sólo en mejorar procedimientos (reingenierías, programas de estudios de trabajo, reorganización de puestos, etc.) o en definir, desarrollar y hacer imitar las “competencias esenciales” de los gerentes para dirigir el negocio. Dice: “no hay prácticamente empresa alguna que no cuente con las posibilidades para experimentar una mejoría del cincuenta por ciento, o más, en su rendimiento”¹⁰ y explica que para resolver el dilema de la eficiencia organizacional es necesario abordar el problema fundamental de la

10. Elliot Jaques, *La organización requerida*, Granica, 2004.