

## LAS PERSONAS COMO RECURSOS. ESPECIFICIDAD DEL ÁREA: ALCANCES, FUNCIONES Y SUBSISTEMAS

Lic. Juan José Ferrarós\*

### Objetivos

- Identificar la especificidad del área de recursos humanos y su evolución, responsabilidades y tareas.
- Destacar el desarrollo de los procesos de recursos humanos.
- Comprender la importancia de la planificación.

### Presentación

Tratamos de acercarnos a lo que era una organización: sus características y distintas formas de abordarla, y la influencia de la cultura organizacional para comprender el comportamiento organizacional, es decir, el proyecto –visión, misión y los principios éticos en los que se sustenta-, la estructura y sus recursos –humanos, financieros, etc.-, la integración psicosocial -sus normas, sus modos de operar, los estilos de comunicar y vincularse-, las condiciones de trabajo, el sistema político y todos aquellos contextos que hacen al entorno de la organización.

También le prestamos especial atención al factor humano dentro de las organizaciones: los grupos, las relaciones de poder, el trabajo en equipo, los procesos de tomas de decisiones y distintas formas de evaluación de estos equipos de trabajo que son la vida, eficiencia y eficacia de la organización. Hoy abordaremos justamente un área que está orientada a la selección, desarrollo, y desvinculación de quienes componen la organización: nos referimos al área de Recursos Humanos<sup>1</sup>.

### “Administración de Personal” y “Recursos Humanos”

En el origen, la primera necesidad era reclutar al personal. Reclutar no es lo mismo que seleccionar. El paso siguiente fue la liquidación de jornales, sueldos y, más adelante, cargas sociales, asuntos gremiales y también legales. Todo esto fue conformando lo que se llamaba la Administración de Relaciones con el personal. Con la calificación de la mano de obra, su tecnificación y especialización, resultó necesario formar a las personas en habilidades requeridas en puestos específicos de la organización.

Esto significó, por un lado, evaluar quiénes tenían el potencial necesario para desarrollar esa habilidad –evaluación de potencial-; y, por otro, la necesidad de reconocer y retribuir a aquellos que lograban una mejor performance –evaluación de desempeño e incentivos-.

---

<sup>1</sup> Basada en la presentación *Técnicas para el Planeamiento del Desarrollo de los Recursos Humanos*, en el 1er Congreso Nacional y 2do Congreso de Psicología Laboral de la Ciudad de Buenos Aires: Trabajo Humano, Psicología e Interdisciplina, organizado por la Federación de Psicólogos de la República Argentina, 5 al 7 de Abril '89.

Con la profesionalización, los sueldos y jornales se fueron complejizando a estructuras de remuneraciones que contemplaran la remuneración de mercado para la posición pero también la estrategia organizacional para posicionarse en el mercado. Por otro lado, como se señaló, el incentivo para las personas con performance más altas del promedio y el reconocimiento del potencial.

### **RECURSOS HUMANOS: FUNCIONES**

➤ **Administración de personal:**

- contratación de empleados
- seguridad social,
- confección mensual de las nóminas,
- control de horarios,
- periodos de vacaciones,
- sustitución del personal de baja,
- suspensión y extinción de contratos, etc.

➤ **Selección de Personal**

➤ **Formación**

➤ **Evaluación del Desempeño, Potencial**

### **El Banco de Datos, La Organización**

El planeamiento implica el ordenamiento de elementos y hechos conocidos que corresponden a un objetivo específico, como también las previsiones razonables sobre aquellos puntos en los cuales no es posible tener conocimiento exacto, a fin de poder alcanzar decisiones realistas y razonables que permitan el logro de los objetivos prefijados. Todo planeamiento correcto se fundamenta sobre el análisis de los siguientes elementos:

- Nuestros recursos
- Los resultados anteriores
- Nuestra situación actual
- Nuestros objetivos

Tenemos el Organigrama y descripción de puestos –qué hay que hacer- y Standard de Puesto y/o Profesografía y Banco de Datos –quiénes lo harán-. Si se requiere calidad en la evolución de la Organización y mínimamente de sus objetivos, aparecerá el Banco de Datos que dará cuenta de las posibilidades y necesidades de los seres humanos que la componen. Puede consistir en un archivo de formularios “Inventario de Personal”, similar a las Fichas o Solicitudes de ingreso que contemplen la formación, experiencia, datos personales y movimientos del trabajador en la organización, de modo de poder seleccionar las personas por sector, formación, edad, sexo, etc.

El Banco de Datos e Inventario de Personal, es la base indispensable de todo planeamiento, el punto de partida. El segundo paso sería capacitar a las personas para el óptimo desenvolvimiento en su función y desarrollarlas en función de un plan de carreras. (En los contextos cambiantes y turbulentos en que vivimos, estos planes se revisan anualmente, cuando grandes empresas planeaban para diez y veinte años.) Este esfuerzo debería acompañarse con una estructura de remuneraciones y premio al mérito que brinde el correlato económico a ese desarrollo. La confección del Organigrama de Reemplazo coronaría a previsión en materia de Recursos Humanos, propondría para cada función cuánto tiempo se prevee que podría ocuparla el actual funcionario, de qué periodo se dispone para capacitar y/o desarrollar su sucesor y el grado de prioridad o disponibilidad para esa cobertura. Para esto se tomará en cuenta la evaluación de desempeño y el análisis de potencial. Finalmente, Empleos puede disponer una selección externa, en su defecto. En una organización planificada pero ágil toda esta secuencia se maneja mediante un equipo de Recursos Humanos, la búsqueda de personal sería la última función a la que recurre el proceso de planeamiento.

### La administración de remuneraciones.

Clásicamente, se observan tres grandes pilares para la Administración de Remuneraciones:

- 1) Igual valor de salario para tareas de igual o similar significación dentro de la organización.
- 2) Una estructura salarial coherente con respecto al mercado de remuneraciones. Supone conocer el mercado de sueldos para fijar una posición acorde con la estrategia y posibilidades económico financieras de la organización.
- 3) Individualidad. Cada puesto tendrá un salario básico que se compondrá con el reconocimiento del mérito de la actuación individual, desempeño, hasta el máximo establecido para cada posición.

Para el cumplimiento de estos tres grandes principios existen tres herramientas para lograrlos:

- 1) La evaluación de tareas.
- 2) La encuesta de remuneraciones y,
- 3) La evaluación de desempeño.

### Descripción de tareas y evaluación de puestos.

Para poder implementar cualquier sistema, deberá contarse con información necesaria y suficiente, especialmente sobre las posiciones incluidas en el programa. El primer paso es el análisis de tareas, una técnica que permite relevar ordenadamente las tareas que componen una posición. Siguiendo a esto, la descripción propiamente dicha, que es la narración por escrito de las tareas antedichas así como también las características particulares de la posición, tales como capacidades necesarias para ejecutarla, condiciones de trabajo, etc.

Según sea el sistema de evaluación elegido, será el tipo de análisis y descripción de tareas con que se deberá contar. Los sistemas no cuantitativos necesitan una descripción global de las tareas, deberes y responsabilidades, adicionando las capacidades indispensables para realizarla. Los sistemas cuantitativos exigen un análisis exhaustivo de la posición, observándola a través de los factores elegidos. Las formas más comunes de realizar la descripción y el análisis son por medio de formularios guiados que son llenados por el responsable de la tarea y refrendado por su superior

inmediato. Otro es a través de analistas especializados, internos o externos, quienes relevan la información en observaciones y entrevistas. La primera de las alternativas acorta los plazos, pero tiene el riesgo de eventuales imprecisiones o errores de interpretación. Los analistas en cambio, otorgarán una mayor coherencia a la información final.

### La escala de remuneraciones y la encuesta.

Hay diversos sistemas para clasificar la información y establecer categorías, rangos o perfiles que corresponderán a la escala de base de las remuneraciones.

**La encuesta de remuneraciones.** El sentido de coherencia con el mercado de sueldos sólo es posible fijarlo conociéndolo; y para ello se deberá realizar una investigación periódica del mismo a efectos de determinar la posición relativa de la empresa. Esta investigación, que recibe el nombre de encuesta de remuneraciones, se basa en el intercambio de información sobre puestos más o menos comunes a la mayoría de las empresas participantes, y que sean representativas de todas las categorías de la empresa que patrocina la misma.

En cuanto a la elección del universo a encuestar, la muestra debe tener en cuenta el tipo de actividad de la empresa, su envergadura y la complejidad de su organización. La información a solicitar, por cada posición elegida, será acompañada por una breve descripción de tareas con motivo de facilitar su identificación por parte de quienes deban contestarla, y deberá contener como mínimo:

- Los sueldos reales pagados para cada posición.
- Los beneficios adicionales significativos que recibe quien o quienes la ejecutan.
- Los sueldos teóricos (base de pago) mínimos y máximos adjudicados a cada posición.
- La cantidad de personas que ocupan cada una de ellas.

Una vez obtenidos los datos, se deben analizar adecuadamente, desarrollando la curva de pagos del mercado, contra la que se comparará la situación actual de la empresa. En base a esta comparación se estará en condiciones de elaborar una recomendación tendiente a fijar una nueva posición relativa, para lo cual deben tenerse muy en cuenta los aspectos económico-financieros del problema.

Fijada la nueva posición relativa, se elaborará la **escala de remuneraciones** para las distintas categorías, de manera tal que permita una adecuada administración salarial y por lo tanto un adecuado reconocimiento económico al correcto desempeño y al merecimiento por las responsabilidades y/o valores de los puestos. La amplitud que debe existir entre el sueldo mínimo y el sueldo máximo de cada categoría o grupo debe ser determinada de modo tal que permita un adecuado y selectivo reconocimiento individual de desempeño y eficiencia en el trabajo.

Entre los sucesivos grupo o categorías de sueldos debe esperarse una superposición entre el máximo de una categoría y el mínimo de la siguiente, ya que un empleado experimentado y competente clasificado en un determinado nivel puede tener tanto o más valor para una empresa que otro empleado clasificado en un nivel superior cuya experiencia y desempeño no han sido suficientemente desarrollados aún.

El **mínimo** de cada categoría o grupo debería representar el sueldo que una empresa está dispuesta a abonar por la mínima experiencia. Por lo regular constituyen los sueldos de ingreso para cada categoría o grupo. En casos muy especiales podrá determinarse sueldos de ingresos superiores al mínimo pero nunca deberá sobrepasar el primer cuarto de la escala. El **máximo** de cada categoría o grupo de la escala de sueldos, es el máximo sueldo que una empresa estará dispuesta a pagar y puede ser alcanzado por el empleado a través de la administración normal de su sueldo en función de su actuación y desempeño en el puesto. Entre cada categoría o grupo debe existir un factor de progresión constante que representará la base para establecer el incentivo económico para el reconocimiento de las promociones.

### Evaluación de desempeño y Recursos Humanos Potenciales.

La tercera premisa, administrar individualmente las remuneraciones, implica, para ser llevada a cabo, medir el valor relativo de cada persona en el desempeño de sus tareas. De acuerdo entonces a las bondades de su desempeño, su sueldo irá moviéndose dentro de la base establecida para la categoría en que esté evaluada la posición que ocupa, a través de aumentos por mérito.

La responsabilidad de realizar la **evaluación de desempeño** tradicionalmente recaía en el superior inmediato, solicitándose comúnmente el visto bueno del superior de éste, a fin de obtener una visión lo más completa posible. Hoy en día se utiliza mucho la evaluación "360" –en alusión a los grados de la circunferencia- interviniendo también otros integrantes de la organización pares y subordinados y otros miembros que pudieran hacer equipo con el evaluado. En algunos casos se releva también opiniones de los proveedores y clientes. Para realizar la evaluación de desempeño, existen sistemas como:

- Sistemas de Escalas, Descriptivas y Graduales, Ordenamiento, etc.
- Sistemas de Evaluación por Objetivos

Es importante resaltar que el éxito de esta herramienta, independientemente del sistema utilizado, que tendrá que ser inteligentemente elegido, radica en la conveniente capacitación y seguimiento de los evaluadores sobre los límites y alcances del mismo.

Además de su utilización para la administración de sueldos, la evaluación de desempeño debe servir para complementar otras áreas de Recursos Humanos, tales como Desarrollo, Planificación de Carrera, Capacitación y Entrenamiento, etc., al detectar falencias y registrar progresos.

**Recursos Humanos Potenciales.** ¿Qué es el potencial Humano en la empresa? Algo en potencia, algo que podría ser y aún no es. Cuando nos referimos al Potencial Humano en la empresa queremos significar el buen desenvolvimiento futuro de una persona, en una situación en la que antes nunca estuvo –por ejemplo, un especialista que pasa a supervisar a otros especialistas-.

A nivel del individuo encontramos un sistema evolutivo autorregulador que le permite actuar con ciertas estructuras mentales que no le son dadas previamente sino que derivan de la propia acción del individuo sobre el medio. Estas estructuras mentales se heredan simplemente como la posibilidad funcional de llegar a elaborarlas –desarrollarlas-. La coordinación de las acciones sería la causa de las transformaciones de desarrollo y no las propiedades objetivas aisladas de la realidad, que funcionarían como ocasión simplemente de que tales acciones se dieran.

La división de la personalidad en estructuras funcionales permite una consideración dinámica de los procesos psicológicos, sintetiza la antítesis innato-adquirido y sustituye con gran ventaja la división formal de la personalidad en intelecto, afecto, etc., que establecía la psicología tradicional. Cuando trabajamos sobre este tema, no debemos descuidar que nos estamos refiriendo a capacitar individuos. ¿Qué capacitamos –potenciamos-? Capacidades que la persona posee pero no ha desarrollado. Buen desenvolvimiento futuro quiere significar desempeño y desarrollo del individuo. Es decir, un individuo que se ha adaptado a una situación laboral, no copiando un modelo de conducta -que puede haber sido válido para una persona determinada, en un momento dado- sino construyendo, elaborando –desarrollando- su propio modelo de comportamiento dentro de su grupo de trabajo que le permitirá hacerse cargo de nuevas situaciones en una secuencia de puestos relacionados a su especialidad.

## Incentivos Formativos y Remunerativos.

Se refiere al correlato que pueda percibir la persona en función de las evaluaciones de Desempeño y de Potencial. Se trata fundamentalmente de dos:

1. **la integración de un Plan de Capacitación y Desarrollo**, apuntando al corto y/o largo plazo que prepare al trabajador para las sucesivas funciones que ocupa o se prevé podrá ocupar, de acuerdo a las necesidades de la empresa y a los intereses de él mismo; y
2. **aumentos o "premios" por Mérito y/o Potencial.**

La **capacitación** tiene por objeto ayudar a todo hombre a desarrollarse hasta alcanzar en su puesto el nivel máximo de habilidad de que es capaz, preparándolo de esta manera para el nivel superior. Si bien acordamos que la responsabilidad principal por el desarrollo individual reside en la misma persona, la empresa puede brindar:

- **Estímulo:** en cuanto al desempeño del rol actual.
- **Orientación:** hacia la futura área de desempeño.
- **Oportunidad:** de desarrollo para adquirir el nivel que se le exige.

Todo ello en tanto consideramos que Capacitación Empresaria es experiencia y conocimiento puestos al servicio de todos aquellos integrantes de una empresa que –estando consustanciados con la misma- participan en programas de desarrollo de Recursos Humanos.

Si observamos que la Capacitación de Personal es siempre un asunto a largo plazo, pero no obstante resulta evidente su rendimiento en el lapso más inmediato, en tanto que a todo hombre que le es ofrecida la oportunidad de capacitarse, redescubre capacidades y nuevas posibilidades de realizarse. No debemos olvidar este concepto y además que **todo hombre siendo potencialmente un creador** en toda actividad rutinaria, **sin motivaciones y oportunidades convierte ese potencial creador**, no sólo en algo inexistente sino **en una traba que lo limita** en cuanto no puede utilizarla creativamente en su tarea diaria.

Un verdadero programa significa planificar, organizar y controlar toda la actividad de capacitación que se debería hacer a lo largo de un determinado período, en cuanto al adiestramiento en el trabajo, desarrollo gerencial, inducción del personal ingresante, formación permanente de instructores, preparación de los cursos internos, evaluación constante del programa. Concurrir a tres o cuatro cursos externos por año, no es "hacer capacitación".

Las necesidades de cada empresa no son difíciles de detectar. Con algunos criterios claros y observando indicadores conocidos se puede armar un plan apropiado a cada organización. Concretamente se necesita capacitación cuando se vislumbra: aumento desmedido en los costos; reorganización de funciones; promociones o transferencias; alto índice de accidentes; introducción de nuevas tecnologías; creación de nuevos productos; alto índice de rotación; errores repetidos que provocan quejas o disminución de calidad; elevado índice de ausentismo; falta de nivel de la supervisión; nuevos convenios laborales o nuevas leyes; actitudes negativas del personal. Obsérvese que la capacitación está en la base misma del Planeamiento del Desarrollo de los Recursos Humanos.

**Aumentos o "premios" por Mérito y/o Potencial.** Creemos que debe destacarse su eficiencia –premio "desempeño", "eficiencia" o "mérito"- o que podrá en breve período, ocupar una función superior o crítica para la empresa; y queremos desestimar el riesgo de su deserción –incremento por

“potencial”-. Pueden ser periódicos: mensuales, anuales y caducos o permanentes. Estos últimos son acumulativos. Por ejemplo: Primera evaluación: se incrementa la remuneración en 3,5 o 10%; segunda evaluación: se lo mantiene o acumula un 3,5 o 10%; y así sucesivamente hasta el tope del “rango” del puesto que puede llegar a ser hasta el 50% del básico. Los premios caducos se dan por períodos bi, tri o cuatrimestrales, usualmente de cifras más significativas entre 5 y 30% que se pierden al terminar el período –o se absorben-. Los Anuales, en general llamados Gratificaciones, son habitualmente caducos, variables de año en año y consisten desde un medio sueldo hasta tres o más. Son otorgados cuando cierra el ciclo contable de la empresa, o en el aniversario de la misma o a fin de año. Algunos consisten en una distribución de utilidades de la compañía al cierre del ejercicio.

## Empleos; Selección de Personal; interna y externa.

### Políticas de empleo

La enunciación de una política puede limitarse a la expresión de la filosofía de la empresa en su vida de relación con el personal o bien, puede constituirse en una enumeración de normas que regulan la actividad, complementada con los procedimientos a seguir. Una política de empleos debe ceñirse a la necesidad de cada empresa. Se distinguen tres partes básicas, comunes a cualquier política:

- Objetivos.
- Normas para lograrlos.
- Definición de las funciones componentes de esas normas

Estos tres elementos componen lo que se ha dado en llamar “Manual de Procedimientos”. Con el único propósito de dar una orientación sobre objetivos en política de empleos, veamos algunos:

- Asistir a todo aquel que ingresa, o es ya componente de la empresa, para que brinde su mejor aporte y obtenga el máximo de recompensa, ubicando, aplicando y desarrollando su inteligencia en la actividad de su vocación.
- Mantenimiento de un registro adecuado que integre un inventario efectivo y actualizado del personal.
- Evitar todo tipo de discriminación, con excepción de la capacidad, la conducta y la antigüedad.
- Agotar todos los medios y recursos para reducir al mínimo las incorporaciones del personal en puestos no iniciales. Es decir, dando lugar a la promoción del personal.
- Establecer requerimientos mínimos, buscando ampliar aptitudes para cubrir el puesto vacante.
- Adecuar las características o el perfil del interesado con el inventario del personal y programa de desarrollo.
- Aprovechar todas las posibilidades del mercado laboral, o sea que no debería procurarse seleccionar los mejores postulantes de un solo sector, sino que deben abarcarse todas las fuentes de recursos. Este es un aspecto de los más importantes como base para asegurar una correcta selección. De este buen reclutamiento dependerá la calidad de los individuos entre los cuales deberá seleccionarse quien será declarado integrante de la empresa.

En la etapa inicial de un proceso de selección puede verse: Reclutamiento interno y Reclutamiento externo.

### Reclutamiento interno

- Descripción y requerimiento de las tareas de cada puesto.
- Inventario del personal –registros, legajos, ubicación en el organigrama-.
- Evaluación periódica.
- Programa de desarrollo.
- Sectores promocionales – Familias de tareas.
- Aspiraciones del personal.

### Reclutamiento externo

- Fuentes.
- Afluencia natural.
- Registros de aspirantes.
- Agencias y Consultores.
- Instituciones Educativas.
- Planes de capacitación.
- Otras empresas.

### Proceso de selección

Podríamos afirmar que no existe ningún procedimiento infalible en materia de selección de personal. Es bien conocido que el individuo reacciona en función del medio que lo rodea, así como también de cada uno de los factores que existen o bien surgen en el desarrollo de su existencia.

A pesar de lo expuesto nos podemos desenvolver dentro de un cálculo de posibilidades y orientarnos en nuestras decisiones con un mínimo de errores. El resultado se ha de lograr si la selección se procura a través de un proceso que contemple todos los aspectos concretos y reales, que sugieran elementos de apreciación para una evaluación lo más objetiva posible.

Es indiscutible la difusión de las técnicas de Selección de Personal en las empresas. Ahora bien, ¿puede el examen psicológico reemplazar la prueba en el taller de los ingresantes? ¿Puede determinarse la insania mental del sujeto más allá de lo que una prueba de taller o una entrevista –no psicológica- daría cuenta? ¿Puede anticiparse mediante la Selección del personal el comportamiento de los individuos? Estas son algunas de las frecuentes preguntas de empresarios y ejecutivos a las que se intenta dar respuesta.

El desarrollo de un programa de selección de personal consta de cuatro pasos:

1. Definición del problema en función de:
  - Profesografía (profesio-gráfico).
  - Promoción del personal.
  - Capacitación.
  - Escala de remuneraciones.
  - Orientación profesional.
2. Formulación de hipótesis (elección de técnicas de selección).
3. Verificación (validación con tarea-criterio, de esas técnicas elegidas)
4. ejecución; transformación en procedimientos como:
  - Estímulo a presentación de aspirantes por parte del personal.



- Avisos muy bien diagramados en internet, diarios y otros medios de difusión.
- Contactos organizacionales y con escuelas y universidades.
- Folletos.
- Relaciones Públicas.

Toda esta política de Recursos Humanos debería estar alineada con la Visión y de la organización, su Misión y los principios éticos que sostiene, los valores, dentro del marco de Responsabilidad Social Empresaria.

Preferí explayarme, como habrán visto, mas en los **procesos** que en los subsistemas de Recursos Humanos para comprender la lógica –que de hecho habría varias lógicas, según la cultura organizacional- de cómo agrupar estos procesos que son vitales para comprender e impulsar el comportamiento, como la gestión del cambio organizacional.

Septiembre 2007

Lic. Juan José Ferrarós

[ferraros@gmail.com](mailto:ferraros@gmail.com) [www.ferraros.com.ar](http://www.ferraros.com.ar)  
[www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros](http://www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros)

---

\* Lic. Juan José Ferrarós

Consultor y facilitador de procesos de desarrollo personal y coaching de profesionales, conductores y coordinadores de grupos. Facilitador en formación y entrenamiento de equipos de trabajo. Consultor y facilitador de en procesos de cambio cultural en las organizaciones, Calidad de servicio y la Atención al cliente; Cultura del cuidado e Inducción de la conducta segura y Prevención del distrés (disfunción por estrés) y burn out

Licenciado en Relaciones Industriales, en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Licenciado en Psicología, en la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA); Psicoanalista (Escuela Argentina de Psicoterapia para Graduados); Operador en Psicología Social (Título terciario) y Coordinador de Grupos Operativos y Técnicas Psicodramáticas.

Investigador Categoría III, Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires, Director de numerosas investigaciones sobre prácticas profesionales. Autor de capítulos de libros, artículos y publicaciones sobre comunicación, equipos de trabajo. Compilador y coautor del libro "Práctica profesional: satisfacción y malestar en el trabajo" (2010).

---