

# ***Area de Recursos Humanos: su génesis y su situación actual***

***Por : Alejandra González Jorquera***

*Socia Gerente HR Consultores  
Asistente Social. Pontificia Universidad Católica de Chile*

Hoy día con mayor frecuencia y calidad, están incorporándose a las empresas, las áreas de Recursos Humanos, esta práctica no sólo aplica a las grandes empresas, sino también a las pequeñas y medianas, incluso a aquellas de carácter familiar. Estas áreas se han ido transformando en una parte importante del engranaje de la empresa y su impacto en las personas en muchas ocasiones ha generado incrementos en la productividad y ha favorecido la eficiencia organizacional.

## ***¿Cuál es el origen de las áreas de Recursos Humanos?***

Siendo uno de los objetivos fundamentales de las áreas de recursos humanos atender algunas de las necesidades de los trabajadores, como vivienda, salud y capacitación, podríamos pensar que su origen se remonta a la época de la revolución industrial cuando el recurso humano comienza a ser interesante desde el punto de vista de la productividad y donde comenzaron a surgir los primeros departamentos de bienestar que podrían ser la antesala de los hoy llamados departamentos de recursos humanos.

No obstante lo anterior, en nuestro país, en aquellos casos ausentes de políticas de bienestar claras y definidas, su génesis probablemente se remonta a las áreas contables, en cuya función se encontraba el pago de sueldos y la responsabilidad adicional de velar por la correcta aplicación de la legislación laboral. Con el correr del tiempo la función de pago de sueldos comenzó a desarrollarse por los llamados departamentos de personal, que también serían antesala de los departamentos de recursos humanos. Así una función eminentemente financiera comienza a administrarse por un área de administración y luego por un área de corte más bien social.

## ***Remuneraciones, en manos de quién ¿Recursos Humanos o Finanzas?***

Es discutible su administración, algunos plantean que lo deben hacer las áreas financieras o tras las áreas de recursos humanos, lo único cierto es que los

sueldos y sus procedimientos subsistirán aún cuando no haya áreas de Recursos Humanos, incluso también habrá contratos y finiquitos y más de alguien se preocupará de las Cajas, Isapres y Mutuales.

Se podría decir que en cualquiera de los dos estamentos ya sea financiero o de recursos humanos, el pago de sueldos tendrá sus clásicos problemas, y aún así hay quienes consideran que este debe ser administrado por Finanzas, por su carácter similar a un pago de proveedor y otros que creen que será mejor administrado por Recursos Humanos, debido a que el sueldo forma parte de las compensaciones y su administración le compete a Recursos Humanos.

La experiencia dice que cualquiera de las dos áreas podrá administrarlo bien si sabe que esta función conlleva dos aspectos fundamentales: el contable y el de administración de personal. El primero debe ser certero, sin errores, técnico, las cuentas deben estar claras, todo debe cuadrar, debe ser realizado por el experto en el tema, y el segundo conlleva un tema de atención al personal, de orientación al servicio, de escuchar y saber responder, de solucionar en el menor plazo posible y de saber que detrás de cada problema de sueldo no sólo hay un trabajador sino también una familia.

Se ha convenido que el segundo aspecto es mejor administrado por Recursos Humanos, luego bastaría con asignar un interlocutor válido y experto desde el área contable y con ello el problema estaría resuelto. Incluso en muchas ocasiones esta función le permite a Recursos Humanos ir ahondando en el trabajador y sus problemas y con ello prever problemas futuros de la organización.

## ***¿Cuáles son los objetivos de las áreas de Recursos Humanos?***

Su objetivo básico es ser un socio colaborador con la empresa en el logro de su misión. Le compete apoyar a las gerencias de cada área a lograr las metas propuestas. Estos son los conocidos objetivos de empresa u objetivos corporativos. También estarían aquellos dirigidos hacia los trabajadores. En donde el apoyo a cada trabajador a lograr sus metas personales y a lograr a sentir realizadas sus legítimas demandas personales, son fundamentales para asegurar el éxito en la gestión.

Es importante mencionar que si los objetivos de la empresa no son comunicados a las personas o si las aspiraciones de los trabajadores no son conocidas por la empresa, surgirán fuentes de problemas a nivel de satisfacción laboral.

De aquí que la función de Recursos Humanos por su génesis dual, deberá contar con personas que sepan administrar en forma eficiente ambas fronteras, haciendo que ambas partes se reconozcan entre sí y puedan juntas crear metas comunes y a la vez exitosas. Un empleado feliz será siempre el mejor aliciente para generar

espacios de productividad que aseguren el éxito empresarial. Recursos Humanos, debe ser un conocedor de la mente y del corazón de los trabajadores.

## ***¿Cuáles son sus objetivos funcionales?***

Desde el punto de vista legal, Recursos Humanos, debe procurar respetar a cabalidad la legislación vigente, y proporcionar a los trabajadores la posibilidad de acceder a mejores y más amplios beneficios. Son objetivos funcionales básicos:

**Reclutamiento y Selección**, la planeación de los recursos humanos resulta fundamental para desarrollar esta función. Recursos Humanos debe asegurarse de conocer los puestos de trabajo y en forma conjunta con sus gerentes de línea planificar las necesidades futuras. Incluso, con la capacitación adecuada pueden producirse promociones internas para ocupar cargos vacantes y con ello procurar un recurso humano mayoritariamente motivado.

**Compensaciones**, si acaso el elemento central en la motivación y mantención del recurso humano en la empresa. Un salario competitivo y justo, asegurará un empleado contento y productivo. Inclusive favorecerá bajas tasas de rotación. Aún cuando no es el único elemento que asegura la retención de los empleados, a iguales condiciones de clima laboral y desarrollo personal, la compensación es el elemento decisivo. En forma adicional, los beneficios monetarios y no monetarios comienzan a formar parte importante del paquete de compensaciones, como elemento diferenciador y competitivo frente al mercado.

**Comunicaciones**, mantener informados a los empleados, motivarlos, generar espacios de comunicación, procurar el compañerismo, la lealtad, el compromiso, son también algunas de los objetivos tendientes a mejorar la productividad manteniendo adecuados niveles satisfacción laboral. Espacios para escuchar y para procurar ambientes de confidencialidad son fundamentales a la hora de conocer lo que realmente piensan y sienten los trabajadores

**Capacitación**, contar con personal altamente calificado o capacitar usando no sólo recursos estatales sino internos, asegurará contra con personal competente, motivado y comprometido con los resultados de la organización. Invertir en capacitación debe ser la consigna. Para quien administra el recursos económico significará un gasto, claro contablemente así es, pero no debe olvidarse su naturaleza de objetivo en cadena, donde un trabajador capacitado puede educar a otros y a su vez estos a otros y así sucesivamente.

**Desarrollo**, esta actividad debe ser permanente. Detectar trabajadores claves para la organización, conocer y evaluar el desempeño, proponer planes de carrera, preparar a la gente para los cambios organizacionales, crear planes de sucesión, en resumen se trata de contar con las personas adecuadas en el momento justo.

## ***¿Debe existir una estrategia de intervención de recursos humanos?***

El gerente de Recursos Humanos debe ser un estratega. Debe conocer a los empleados, tanto que podría con sólo un par de antecedentes reconocer el clima laboral, los principales problemas generales y sus eventuales puntos de mejora. La preocupación por las personas, el cuidado en sus soluciones permitirá a la empresa contar con información valiosa de gestión.

Orientar la acción hacia el logro de las metas de la empresa asegurará que se está por buen camino, una guía, una orientación clara de hacia donde vamos como empresa, ayudará a no perder el norte y no transformar la acción de de recursos humanos en una función en sí misma, sino como un medio para lograr un fin mayor.

Sin perder de vista que Recursos Humanos forma parte de un engranaje, la estrategia de intervención no debe descuidar el concepto sistémico al interior de la empresa y estar alertas a anticiparse a los hechos, asumiendo como actividad central, no sólo las necesidades de los empleados sino los requerimientos de los gerentes de línea.

## ***¿Qué habilidades necesitan las personas de Recursos Humanos?***

Más que nada deben poseer orientación hacia las personas, contar con habilidades comunicacionales y de negociación y a la vez poseer una gama de conocimientos como: derecho laboral, redes gubernamentales y privadas, y sobretodo estrategias modernas de administración de recursos humanos.

No menos importante que lo anterior, hoy más que nunca, los administradores de las áreas de Recursos Humanos deben poseer conocimientos contables y financieros. Recordemos que por lo general al momento de preparar presupuesto cada gerencia debe defender sus costos y debe prepararse muy bien a la hora de negociar con Finanzas, argumentando con elementos cuantitativos más que cualitativos.

## ***Lenguaje financiero....a la hora del presupuesto***

*Impacto en las personas, retención de empleados, mejoramiento del clima laboral, generación de compromiso, etc,* son argumentos que no son sustentables a la hora de negociar el presupuesto. Saber comunicarse es una habilidad inherente a los administradores de Recursos Humanos, sin embargo, muchas veces esta

habilidad pierde toda validez cuando se trata de negociar con el área de finanzas, incluso con la Gerencia General, cuando esta proviene de un área financiera.

*Hablar su propio lenguaje es la clave.* Lamentablemente, el punto no es lograr que entiendan lo importante que son los programas de recursos humanos y como esto redundará en una mejora en la productividad, sino demostrar que con el mínimo recursos se podrían lograr grandes resultados. El administrador de Recursos Humanos, debe hablar de cifras, de proyectos cuantificables, con cifras de hora hombre, cantidad de personas v/s costos, etc.

A la hora de adquirir validez ante los interlocutores financieros, se debe considera aspectos como en el siguiente ejemplo: "...tenemos que comprar para el año próximo un retroproyector para las actividades de capacitación" enunciándolo como "gasto", el financiero dirá eso es un activo, por lo tanto una "inversión" y no un gasto.

A su vez, si nos referimos a capacitación y hablamos de "inversión" en las personas, el financiero dirá "gasto".

Si hablamos de equidad interna en el sueldo por ende la necesidad de implementar un plan de compensaciones que nivele las inequidades con el objeto de retener a aquellos empleados de alto potencial, finanzas sólo dirá "cuánto cuesta " y verá si hay o no recursos, si no los hay, todo el plan quedará en el papel. Debe conocer qué significa costo, gasto, inversión, depreciación, utilidad antes de impuestos, después de impuestos, mano de obra directa, mano de obra indirecta, etc.

Por esta razón, la gente de recursos humanos, debe aprender contabilidad, manejar elementos financieros, estar al tanto de la economía actual, utilizar un lenguaje distinto, conocer el balance interno, estar al tanto de todas su cifras. El administrador de Recursos Humanos debe tener un cabal conocimiento de lo que administra y manejar indicadores claves de desempeño y cifras como por ejemplo:

- ¿Cuánto es el gasto mensual y anual en sueldos?
- ¿Cuál es el número de empelados es el gasto anual en sueldos?
- ¿Cuánto es el gasto anual en capacitación?
- ¿Cuánto es el gasto de capacitación per capita?
- ¿Cuál es índice de ausentismo promedio durante el año?
- ¿Cuál es el índice de rotación del año anterior?
- ¿Cuánto se paga por concepto de mutual de seguridad?
- ¿Cuánto se ha pagado por concepto de indemnizaciones?

## ***¿Quién fija los lineamientos generales del área de Recursos Humanos?***

Sería muy ambicioso decir que la fijan los Gerentes de Recursos Humanos, ya que en la mayoría de los casos, los fijan los Gerentes Generales. Esto no es algo inusual ya que de igual suerte corren el resto de las áreas de las organizaciones donde la pauta global siempre va a ser dada por la Gerencia General. De esta forma, si la Gerencia General, tiene orientación por las personas, Recursos Humanos se verá fuertemente apoyado en su gestión, pero si la Gerencia General, minimiza la participación y las necesidades de los trabajadores, poco podrán hacer las áreas de Recursos Humanos, quienes probablemente se dediquen a cumplir las funciones del día a día, más bien aquellas relativas a la operatividad, muchas veces contenida en la actividad de remuneraciones.

Si muchos de los proyectos de Recursos Humanos no logran verse implementados debido a decisiones ajenas a la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, las personas “castigarán” la percepción respecto de la labor de esta gerencia, atribuyéndole toda la responsabilidad por la deficiencia de proyectos.

## ***¿Qué hacer en casos en que los lineamientos generales no contemplan como aspecto central la preocupación por las personas?***

Para Recursos Humanos, preocuparse por las personas debiera ser su directriz mayor. Aún sin el más mínimo recurso, debe ante todo, mantener altos estándares de calidad en la atención a las personas en los aspectos legales y contractuales, satisfacer sus necesidades utilizando la mayor cantidad de redes de apoyo ya sean gubernamentales y no gubernamentales, dar respuestas certeras, y más que nada escuchar.

## ***¿Qué sucede en las multinacionales donde los lineamientos provienen de la casa matriz?***

Hay una diferencia respecto del caso anterior aunque no muy marcada. Si bien existen manuales y libros para todo, también existe la flexibilidad de aplicar los procedimientos respetando la cultura y la historia de cada país. Así queda libremente la posibilidad de variar conceptos aún cuando los valores y principios corporativos se mantengan. Claro está que aquí los administradores de Recursos Humanos cuentan con mayores ventajas, ya que a la hora de aplicar políticas basta con decir, globalmente se hace así, el manual o handbook dice así, desde la casa matriz se solicita que ..., etc. En ese sentido se podría decir que las grandes

corporaciones tienen muy estructurados los procesos de Recursos Humanos y aquí la habilidad del administrador de Recursos Humanos será la de dar una lectura local a un lineamiento global.

## ***¿Cómo afectarán las reformas laborales a las áreas de Recursos Humanos?***

Para quienes mantienen buenas prácticas en la administración de personas, sólo se está entregando mayor cantidad de aspectos a considerar en su administración, para otros las reformas vienen como un balde de agua fría, y al parecer es aquí donde se pretendió llegar. La recomendación es, analizar punto a punto las reformas, hacerlas desde una práctica habitual, asumirlo dentro de la nueva forma de hacer empresa.

Sin olvidar la directriz mayor: preocupación por las personas, todo se hará más fácil. Escuchar a la gente, conversar con la gente, incluso las reformas, tomarlo como algo natural, que favorecerá a ambos.

## ***¿Qué hacer si esta nueva economía cada vez más corta recursos?***

Tal vez no se destinen recursos, tal vez se eliminen aspectos como la capacitación (es lo primero que se elimina cuando hay que "apretarse el cinturón"), incluso no existan ajustes salariales, los planes de desarrollo de carrera se vean estancados, las contrataciones se vean afectadas, etc. Pero lo que nunca debe afectar es la atención a las personas, el área de Recursos Humanos es el área que se preocupa de la gente, como aparece más arriba, de lo que piensa y de lo que siente.

Pareciera obvio decir que de los recursos financieros se preocupa finanzas, de las ventas, de dar a conocer el producto, marketing, de manufacturar el producto, operaciones, y en ese sentido más obvio aún sería decir que Recursos Humanos, se preocupa de los recursos humanos, pero la realidad a veces nos muestra áreas de recursos humanos, que de lo que menos se preocupan es de la gente y sólo se quedan en la tarea, en el cumplimiento del procedimiento, se llenan de burocracia y no escuchan a la gente. Es tan fácil y pareciera tan difícil.

## ***Gerentes de Recursos Humanos: ¿Ingenieros Civiles, Comerciales, Auditores o Psicólogos?***

La experiencia dice que cualquiera de ellos lo puede hacer tan bien como el otro, sin embargo, por mucho que existan teorías de cómo hacer Recursos Humanos, se escriban textos que den recetas, cada uno de ellos dará su propio sello a la

administración. Un sello que no sólo viene dado por la profesión sino por la experiencia laboral anterior. Cualquiera sea el profesional que esté a cargo, incluso sea técnico o profesional, este nunca deberá perder de vista que los trabajadores son su razón de existir en la empresa. Cualquiera sea el origen del profesional a cargo, cualquiera sea la procedencia de éste, cualquiera sea el tipo de empresa y cualquiera sea el producto que vende o servicio que entrega, el administrador de recursos humanos en definitiva debe querer a la gente y sentir un compromiso de ayuda.