

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los departamentos de Recursos Humanos afrontan varios grandes desafíos:

1. Como lo es incluir a varias generaciones dentro de una fuerza de trabajo individual. Hoy en día, los *Baby Busters*, la generación X y la generación Y son miembros del personal que pueden trabajar en la misma organización, a menudo con diferentes necesidades, expectativas y puntos fuertes.
El reto es la retención de la Generación Y, quien con el cambio de expectativas de vida tiende a rotar más de trabajo.
2. A medida que pasa el tiempo, los departamentos de recursos humanos deben adaptarse a su nuevo rol dentro de una organización. Pasar de un enfoque tradicional a otro estratégico, actualmente se considera a RH como un socio estratégico en la consecución de los objetivos y /o un consultor interno.
3. El aumento del uso de las redes sociales para captar, seleccionar y contrastar información sobre candidatos.

En EEUU el **80%** de la estrategia de reclutamiento se basa en herramientas 2.0. En España el **49%** de los profesionales de RR.HH. ya está utilizando las redes sociales para buscar candidatos.

PIENSE EN LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO, ¿QUÉ SERÍA DE LAS EMPRESAS SIN LAS PERSONAS?

El **24%** contrasta información sobre el candidato y el **70%** considera muy útil la información que encuentra sobre los candidatos en las redes sociales .

En Costa Rica, cada vez aumenta más el uso de estas redes en reclutamiento como LinkedIn, FaceBook, Twiter, Monster, etc. También se vuelve un reto la regularización del uso de las redes sociales durante tiempos laborales.

Lo anterior implica una mayor especialización de los profesionales de RH en el uso de herramientas 2.0 en cuanto a las redes sociales para tener marca como empleadores y captar talento.

Los departamentos de RRHH tendrán que implementar iniciativas en las redes sociales para acercarse y relacionarse con potenciales candidatos, mostrar su potencial como empresa atractiva e interesante donde trabajar, y atraer el talento a sus organizaciones.

En la década de los 70, por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos. En la década de los 80, la administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas como: capacitación, sueldos y salarios, contratación y empleo, y desarrollo organizacional.

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias que posee el personal de una organización.

La administración de recursos humanos es un socio estratégico de la alta dirección y es un facilitador de las áreas de línea. Así, el rol que desempeña la gestión moderna de recursos humanos debe ser muy estratégico y conocedor del negocio de la empresa para apoyar y acompañar los objetivos del plan estratégico por medio de sus diferentes funciones, a saber: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de personal, sistemas de evaluación de desempeño, programas de incentivos y beneficios (compensación), análisis y diseño de puestos como función determinante para la elaboración del manual de puestos (sin esta información difícilmente se puede llevar a cabo de manera efectiva las otras funciones de recursos humanos), salud ocupacional, además de que se ocupa de mantener un clima laboral apropiado para el bienestar organizacional. Lo anterior requiere de un área de recursos humanos que atienda las necesidades y acciones tendientes a la creación y mantenimiento de una cultura organizacional moderna, adaptativa, flexible y que se constituya en una fortaleza para la empresa, ya que la cultura incide e influencia en el comportamiento de los colaboradores.



La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de personal. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro gerente necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

Así, los gerentes de línea deben asumir cierto grado de responsabilidad sobre actuaciones o gestiones propias del área de Recursos Humanos, pero la responsabilidad de potenciar las funciones de Recursos Humanos es de esta administración específica. Mientras tanto, los gerentes de línea deben velar porque se cumplan las disposiciones y lineamientos emanados de Recursos Humanos, así como realimentar al área de Recursos Humanos sobre la evolución de las políticas, procedimientos y normativas emanadas por esta área, es decir, deben contribuir al alineamiento que la Gerencia de Recursos Humanos trata de hacer en aras de potenciar los talentos y lograr la efectividad organizacional deseada.

Cabe rescatar en el área de Recursos Humanos, la importante función del Análisis de Puestos, que tiene la finalidad de levantar un inventario de los puestos de trabajo, sus funciones, relaciones entre uno y otro puesto, los perfiles de los mismos, así como realizar acciones de actualización de los perfiles de los puestos según se van realizando cambios en la organización, por lo tanto de esta información se parte para elaborar y actualizar el Manual de Puestos de Trabajo, documento vital para que se cumplan de manera apropiada todas las otras funciones de Recursos Humanos.

Por tanto, se dice que el Análisis de Puestos es la "piedra angular" de la Administración de Recursos Humanos, pues se incluye el procedimiento para realizar las gestiones de Reclutamiento y Selección de Personal, es decir, las cualidades, características y competencias requeridas para seleccionar personal. Además, el manual de puestos determina los procesos de capacitación, pues detalla las funciones, habilidades y competencias de los colaboradores; al mismo tiempo en este documento se establecen salarios apropiados y competitivos, conociendo los grados de dificultad y las funciones de cada puesto.



ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La Administración de Personal o Gerencia del Talento Humano, surge por la necesidad que tuvieron las organizaciones de brindar a los trabajadores "Bienestar Social", cuyo origen en realidad estaba marcado por la intención de acabar con los sindicatos que ponían en jaque a los empresarios; no obstante, este motivo dio origen a lo que conocemos hoy día como una especialidad de la administración de carácter interdisciplinario porque el profesional que labora en este campo debe tener conocimientos y guarda estrecha relación con disciplinas tales como: administración general, psicología industrial y organizacional, sociología, ingeniería industrial, derecho laboral, seguridad e higiene industrial, medicina laboral, informática y sistemas entre otras especialidades.

De acuerdo a la CEPAL / (Comisión Económica para América Latina) "las grandes transformaciones sociales y económicas que han tenido lugar en América Latina en los años 60 y 70 han dejado su marca en el perfil demográfico de los países.

La expansión de las economías ha permitido el aumento en los ingresos reales de amplios sectores de la población, la difusión y aplicación de los últimos avances médicos, el mejoramiento del estado nutricional de la población y su mayor acceso a la atención de salud y a la educación, lo que, a su vez, ha influido sobre el comportamiento demográfico, en el marco de un acelerado proceso de urbanización y de desarrollo de los medios de comunicación."

En cuanto a las relaciones entre población y empleo, una de las características más importantes de la oferta de trabajo en las últimas décadas fue la tendencia hacia la desaceleración de las tasas de crecimiento de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, aún cuando estas continúan creciendo en números absolutos.

Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se caracterizó por dos procesos simultáneos: la creciente participación de las mujeres y la urbanización de la población activa. Se señala que el crecimiento de la oferta de trabajo sigue siendo, posiblemente, uno de los principales desafíos a nivel de Recursos Humanos.

Veamos las diferencias entre las distintas generaciones:

BABY BOOMERS (1946-1960)

Esperan el éxito. Esta es la gente que maneja hoy día las mayores corporaciones junto con la generación X. Ellos inventaron el "trabajólico", o al menos una gran cantidad de ellos sufre de sus efectos. Los *baby boomers* crearon un fuerte cambio social incluyendo el movimiento hippie, el feminismo y los derechos civiles. Son optimistas y auto motivados. Bommers y Xs, definen las culturas corporativas y el éxito dentro de ellas. Ellos viven para trabajar.

GENERACIÓN X (1961-1979)

Tienen la ventaja del mejor desarrollo académico y experiencia internacional en la historia. Ellos iniciaron rompiendo con los patrones tradicionales, incluyendo la creación de ambientes de trabajo informales y transformando las estructuras corporativas desde jerárquicas a entidades flexibles y horizontales. La iniciativa personal y una saludable dosis de escepticismo frente a las grandes organizaciones han producido gran cantidad de emprendedores de esta generación. Un valor clave de la Generación X es el logro de un equilibrio entre las metas profesionales y la calidad de vida.

**¿EN QUÉ CREE LA GENERACIÓN X?
EN ELLOS MISMOS.**

En oposición a los *Baby Boomers* que "vivieron para trabajar" trabajan para vivir.

Ellos se niegan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos.

Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos).



¿SABES LO QUE ES UN ATARI? ¿SU SERIE PREFERIDA DE TV ERA EL AUTO FANTÁSTICO? ¿UNA DE LAS PELÍCULAS DE SU INFANCIA FUE TIBURÓN? SI RESPONDIÓ AFIRMATIVAMENTE, USTED ES UN AUTÉNTICO MIEMBRO DE LA GENERACIÓN X, UNA GENERACIÓN MARCADA POR EL FIN DE LA FE EN LAS INSTITUCIONES...

Tienen terror al estancamiento. Así, buscan una "retroalimentación continua" y valoran a los jefes con la capacidad de transmitir conocimientos y aconsejar. Los padres de esta generación son los hijos de los "baby-boomers", es decir, la generación "X". Esta generación se distingue por adaptarse mejor a los cánones que impone la sociedad y se ajusta a las reglas de juego de sus padres, los "baby-boomers".

Es por esto que surgen encontronazos entre los maestros y padres más diplomáticos pertenecientes a la generación "X" con los hijos y estudiantes más independientes de la generación "Y".

Por su orientación a los resultados, valoran los contextos con una adecuada estructura de premios y castigos.

Ellos no tienen héroes. Todos los referentes de la generación son buenos y malos al mismo tiempo: Bill Clinton, Madonna, Michael Jackson, Bill Gates, Maradona, los Simpsons.



GENERACIÓN Y (1980-2000)

Han vivido su entera vida con la tecnología de la información y han tenido una dura época comprendiendo un mundo sin ella. La niñez fue confortable y próspera. Tienden más hacia las necesidades individuales por sobre el bien de la comunidad y a menudo demandan un alto nivel de autonomía. Lo que parece una carencia de lealtad de la Generación Y se reemplaza por el valor que ellos ponen en sus relaciones con compañeros de trabajo y con supervisores. Se identifican mucho con los programas de responsabilidad social y el cuidado al medio ambiente.

El renombrado investigador Robert Kelley, señala, que a mediados de los años 80, cuando las computadoras personales (PC) empezaban tímidamente a incorporarse a las empresas, el porcentaje de los conocimientos necesarios que se podían retener efectivamente en la mente para un buen desempeño en el trabajo estaba cercano al 75 por ciento. Para el otro 25 por ciento, se debía acceder a alguna documentación, (por lo general un manual).

UNA POSIBLE RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR ES: EL PODER VIENE DEL ACCESO CONTINUO QUE ELLOS TIENEN A LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO. LA TECNOLOGÍA, EL INTERNET, EL CABLE TV Y EL MUNDO GLOBALIZADO LES DA UN PODER A LOS JÓVENES DE HOY DÍA QUE NO EXISTÍA ANTES

Hoy en día se estima que sólo el 10 por ciento de los conocimientos necesarios para desempeñarse bien en el trabajo se pueden mantener; es decir, el 90% restante debe consultarse en una infinidad de fuentes (básicamente en los ordenadores).

Así que no es de extrañar, que los trabajadores más jóvenes, y sobre todos aquellos que comienzan recién en un empleo; ya han elaborado nuevas formas de trabajar para hacer frente a la multiplicidad de información necesaria y a su complejidad.

Alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Estos chicos, nacidos entre 1980 y el 2000 han sido educados con los Power Rangers e internet, las marcas desconocidas y las tecnologías que cambian a la velocidad de la luz, rozan ya los treinta y empiezan a despuntar en el mundo laboral.

La generación "Y" no pide permiso, sino informa. La generación "X" se tapa los tatuajes y las pantallas, pero la "Y" no, y hasta es capaz de demandar si se entera de que no le dieron un trabajo a causa de su apariencia. Para los "baby-boomers" y los "X" era importante defender sus ideales hasta el final, y lo importante para ellos era el grupo, no el individuo. Sin embargo, para los "Y" los ideales no son tan importantes como para las generaciones anteriores, son más individualistas.

Los *baby boomers* y la generación X tienen, según el doctor Fonseca profesor de la Universidad Sagrado Corazón de Puerto Rico, dos opciones: o pelear con ellos o negociar. Negociar es reconocer que ante nosotros tenemos una generación con más conocimientos. Además, tenemos que reconocer que el joven de la generación "Y" ha desarrollado más el lado derecho de su cerebro, aquél que se concentra más en lo creativo. El hemisferio izquierdo del cerebro, el más desarrollado por parte de los "baby-boomers" y la generación "X", es el que se concentra más en la lógica. Es por esto que antes la educación iba dirigida al hemisferio izquierdo. Leer resultaba estimulante. "Pero hoy día, la educación sigue estimulando el lado izquierdo, cuando la generación "Y" esta adiestrada con el hemisferio derecho. Ahí viene el choque. Hay que aprender a negociar con ellos".

Son conocidos también como la generación *WHY* - POR QUÉ haciendo alusión a la traducción en Inglés debido a que todo lo cuestionan.

Deben saber las razones de todo. La respuesta "porque lo digo yo" no está dentro sus parámetros.



GENERACIÓN I GENERATION - GENERACIÓN E (INTERNET)

Ellos nacieron después del año 2000 y aún no se incorporan al mundo laboral, no obstante, desde ya debemos conocer algunas características importantes. Ellos son quienes crearon y dominan el consumo de la Web 2.0 desde su profunda alfabetización digital. Se trata de audiencias volátiles sin permeabilidad para recibir publicidad en forma agresiva, en entornos de empresas que aportan más datos que tecnología.

Su puntuación de IQ es más alta que cualquier otra generación. Son más optimistas, menos propensos a usar drogas y mucho más sanos que sus padres, indica el recién publicado libro "*Millennials Rising: La próxima gran generación*".

Están en vías de convertirse en la generación más educada de la historia. Es altamente productiva e independiente en el ambiente laboral, pero aprecia su libertad y gusta de trabajar bajo horarios flexibles donde pueda cumplir con sus compromisos sociales.

La adopción de redes sociales es vista como un importante medio de expresión y el uso de gadgets y teléfonos inteligentes como accesorios personalizados son distintivos que forjan su identidad. Desde edades muy tempranas han aprendido a usar celulares con sus Apps y las tablets.

La generación Net cree en la revolución Web y sabe adaptarse a las constantes actualizaciones tecnológicas, aunque ya es acreedora de rasgos psicológicos específicos, como sentimientos de superioridad, egocentrismos y sarcasmo.



COMPETENCIAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Podríamos decir que en el tronco común de competencias que debe tener el Gerente o Jefe de Recursos Humanos de cualquier organización están:

PIENSE QUE RECIÉN HA SIDO CONTRATADO COMO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS. ¿QUÉ COMPETENCIAS CONSIDERA QUE DEBERÍA TENER Y POR QUÉ?

Gestión del cambio: que funja como un propulsor a los cambios y los promueva dentro de la estructura.

Gestión de la cultura: si bien es cierto no es el único responsable de la creación y mantenimiento de la cultura,

debe actuar como el centro de desarrollo de todas las actividades y conductas para una sana cultura en la organización.

Conocimiento del negocio: No solo es necesario conocer las buenas prácticas de RH, sino debe aprender a conocer el negocio para así poder realizar más y mejores aportes.

Liderazgo: debe poseer buena comunicación, inteligencia emocional, y sobre todo liderar con el ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

OBLIGATORIA

Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill ISBN 978-607-15-0560-6

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Chiavenato. I. (2010). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Inc. ISBN 970-10-7340-7

Dessler. G. (2009). *Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 6074422850

G. Bohlander & S. Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos. 14ª. ed.* Editorial Thomson. ISBN: 9706867120

Rodríguez. J. (2007). *Administración moderna de personal. 7ª ed.* Editorial Thomson ISBN 9706864768

Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0203-9



The logo for ILUMNO is displayed in white, uppercase letters on a bright orange rectangular background. The background of the entire page is a dark blue geometric pattern of overlapping triangles, with a large, semi-transparent dark blue circle centered in the middle.

ILUMNO