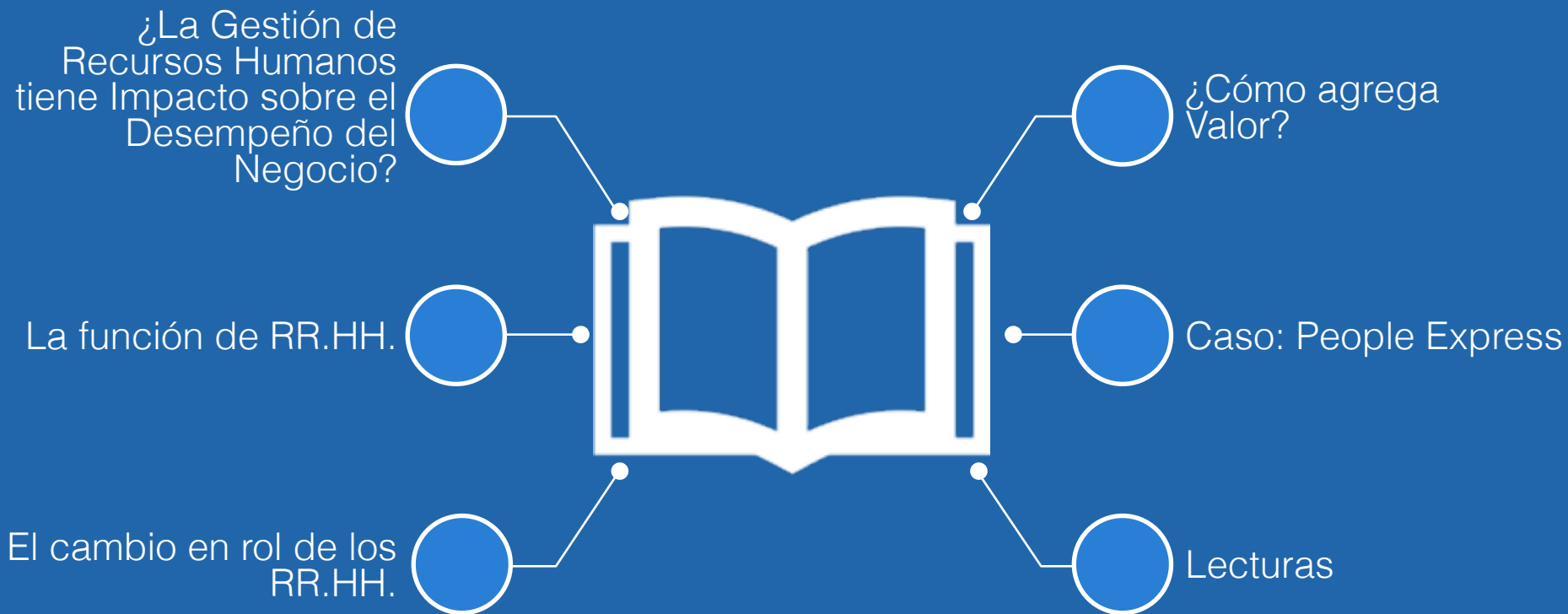


INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Profesor: Felipe Acevedo F.



¿La Gestión de Recursos Humanos tiene Impacto sobre el Desempeño del Negocio?

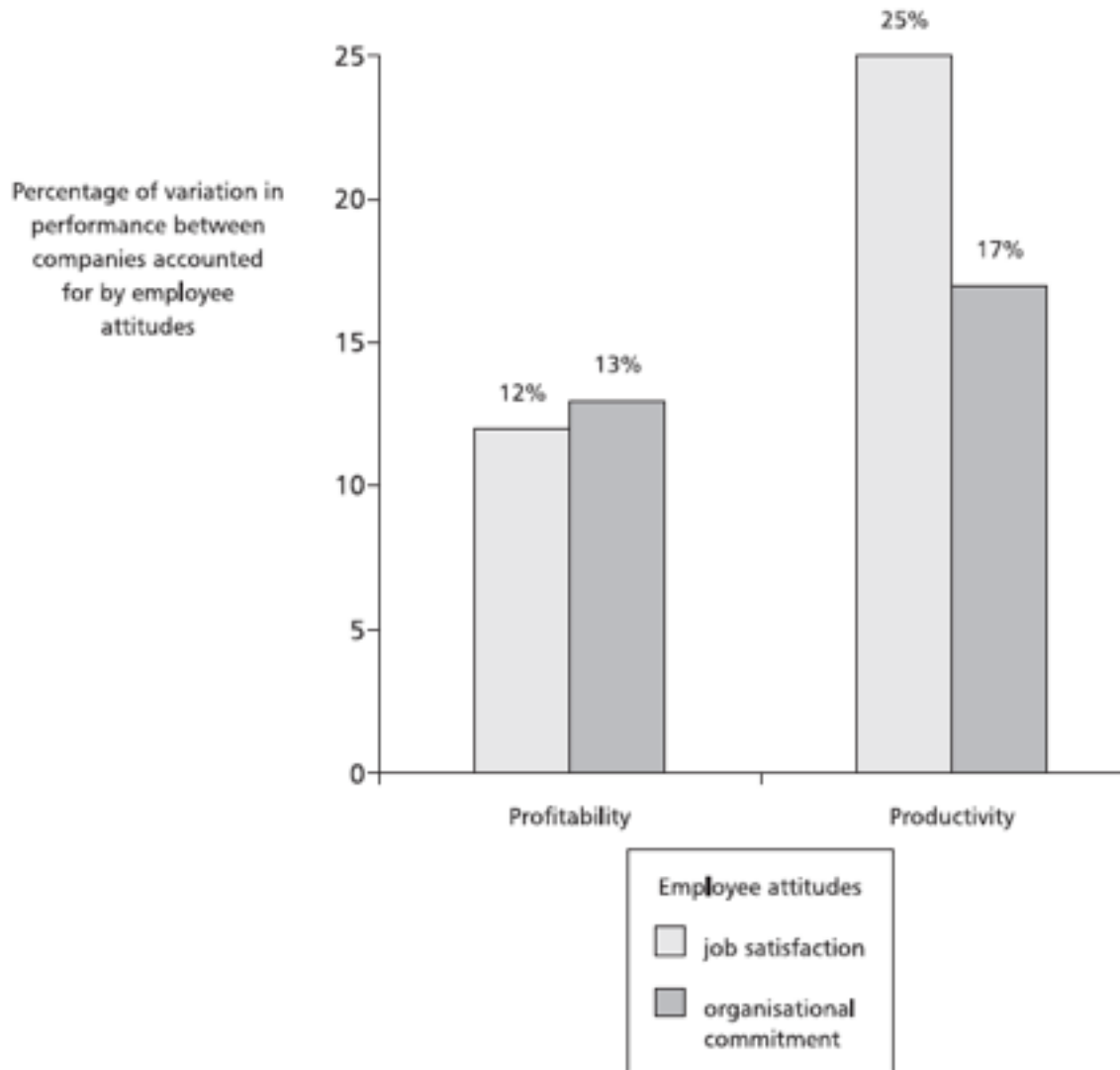
IMPACT OF PEOPLE MANAGAMENT PRACTICES IN BUSINESS PERFORMANCE

- **Objetivo del Estudio:** ¿ Son las personas el recurso más importante de la organización¿Las prácticas de gestión de personas tienen impacto sobre el desempeño?
- **Año:** 1997
- **Autor:** Institute of Work Psychology University of Sheffield- Centre of Economic Performance
London School of Economics
- **Empresas Analizadas:** Grupo seleccionado de 63 empresas de distintas industrias.

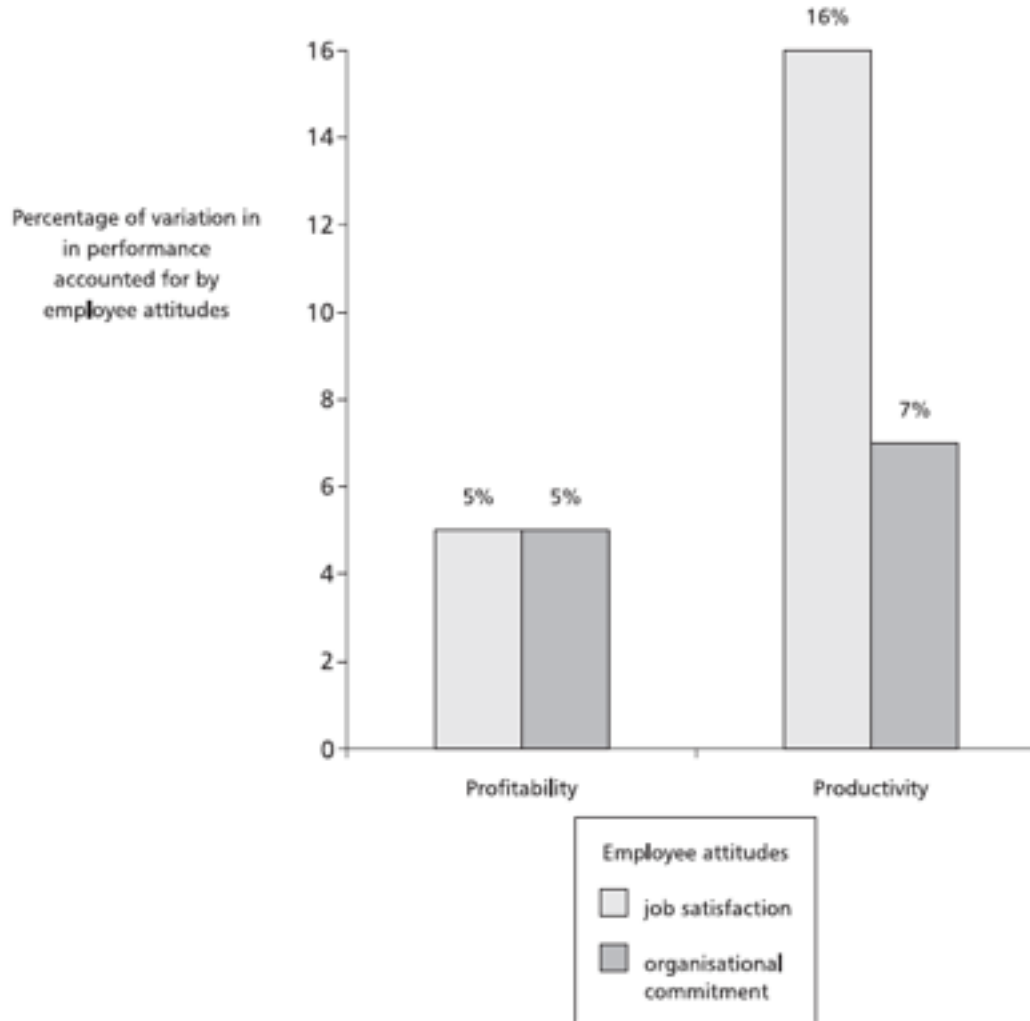
¿QUÉ FACTORES INFLUENCIAN MÁS EL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN?

- ¿Existe alguna relación entre el comportamiento de los trabajadores y el desempeño de las organizaciones?
- ¿ La cultura organizacional puede predecir el desempeño de las organizaciones?
- ¿ Las practicas de recursos humanos tienen un impacto sobre el desempeño de las organizaciones? ¿ Qué prácticas son las más importantes?
- ¿ Qué otras prácticas de gestión tienen influencia sobre el desempeño de una organización?

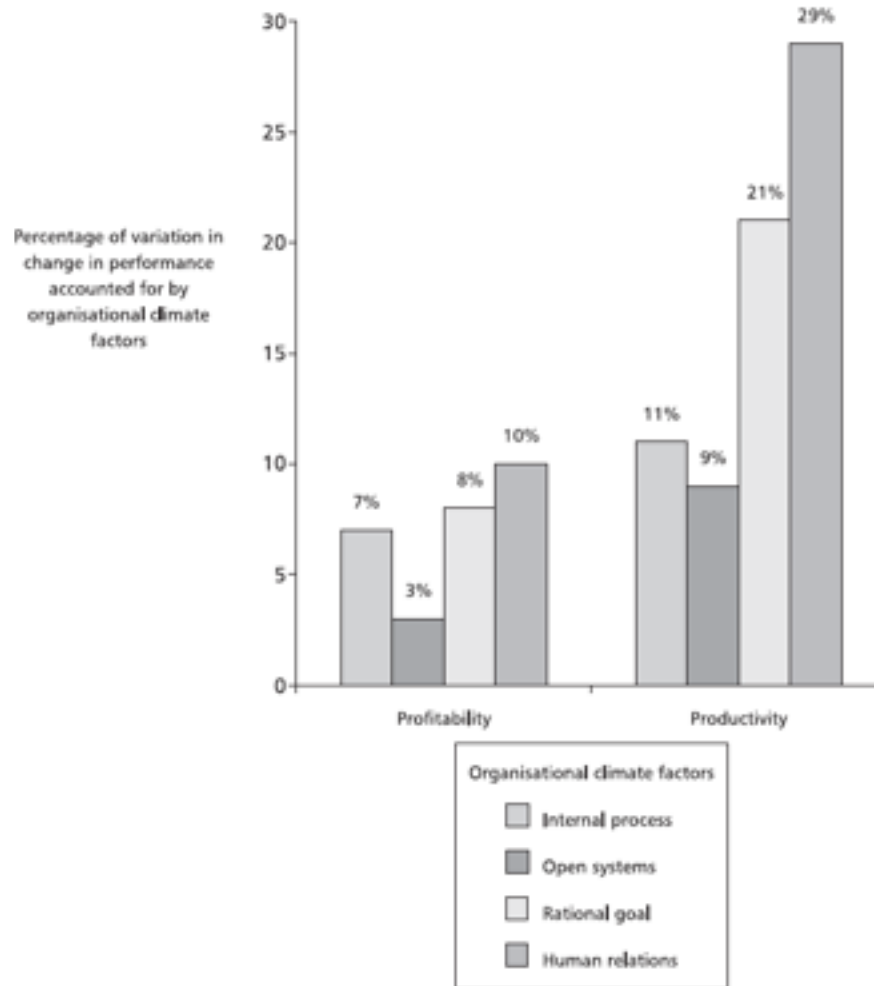
¿ El comportamiento de los trabajadores puede predecir el desempeño de una organización?



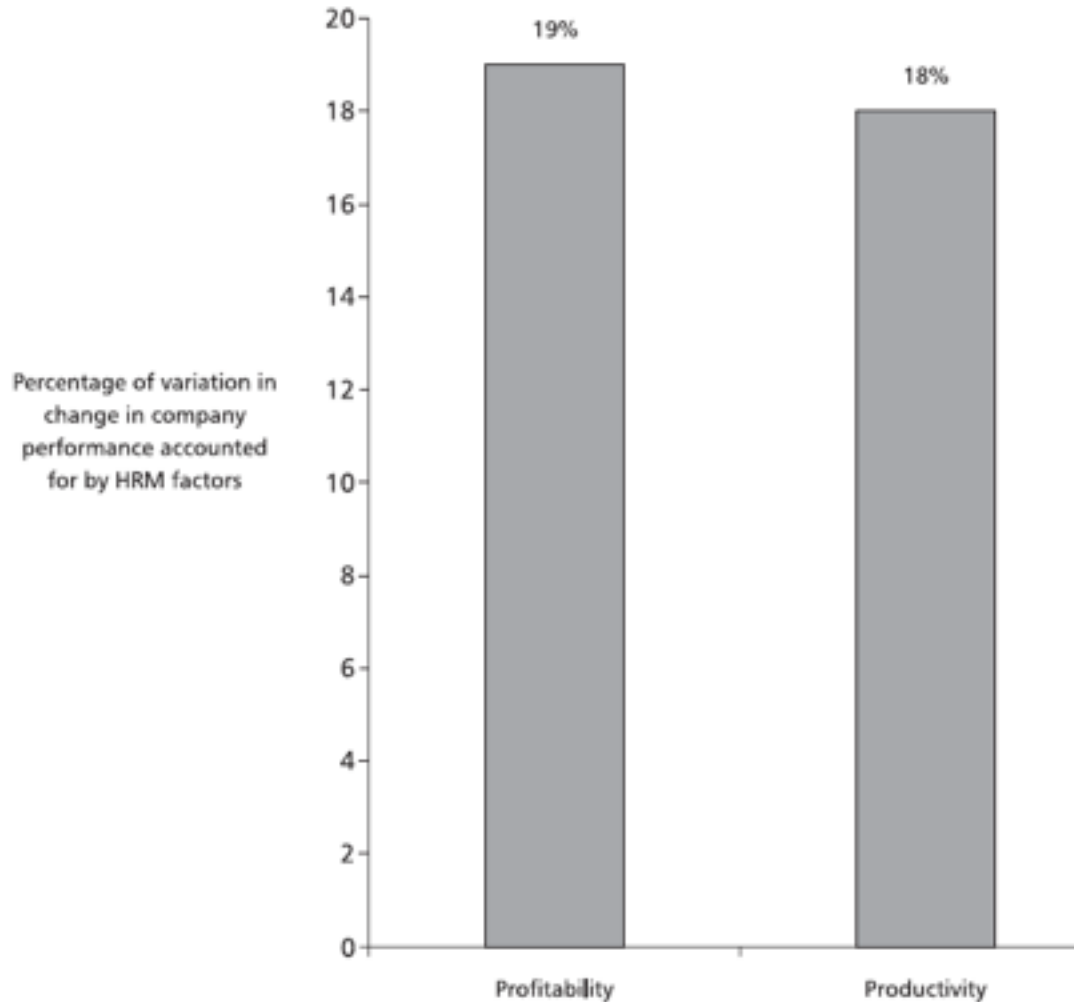
¿ El comportamiento de los trabajadores puede predecir el desempeño de una organización, considerando los resultados que esta ha presentado en el pasado?



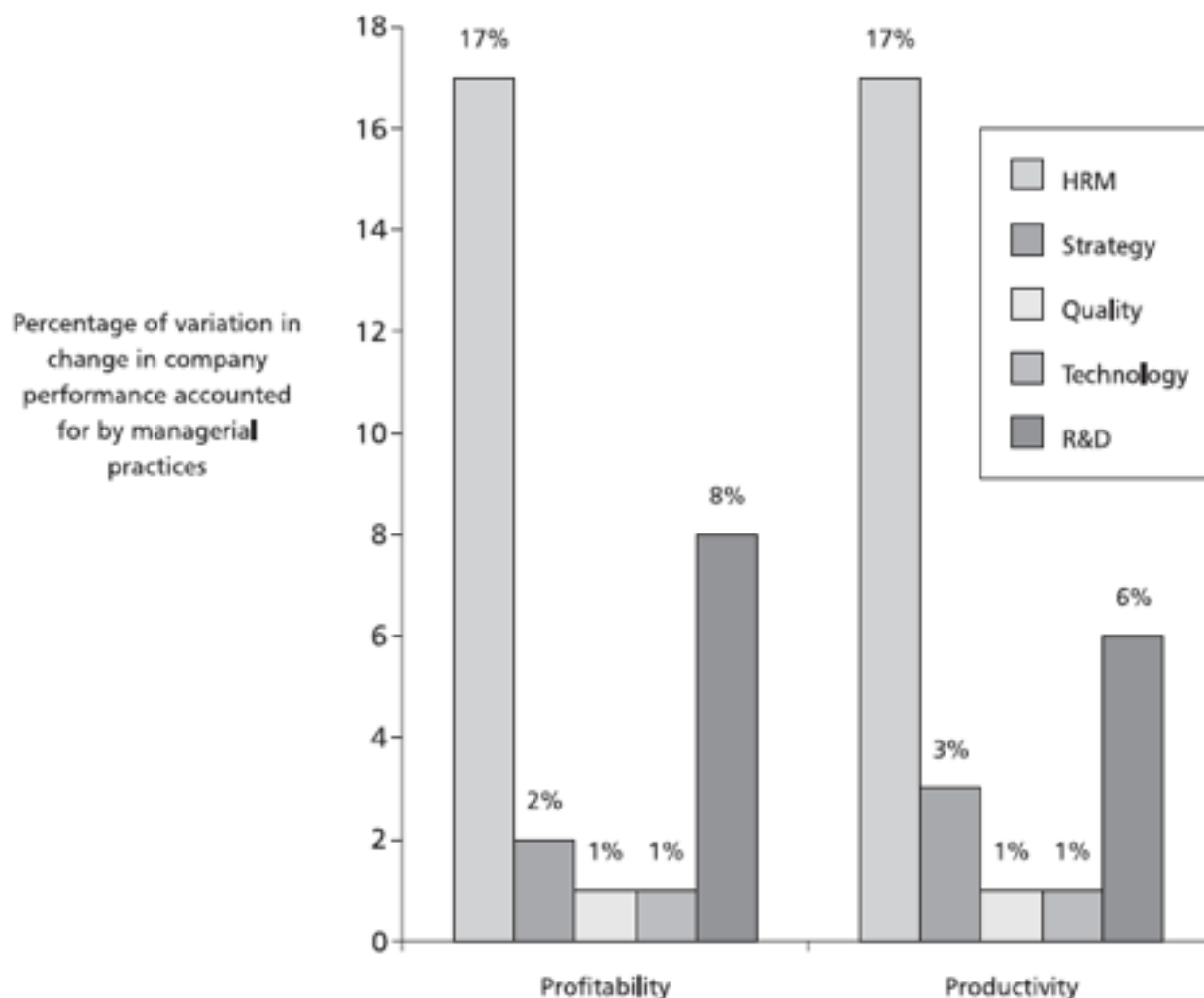
¿ La cultura de una organización puede predecir su desempeño?



¿ Las prácticas de recursos humanos tienen un impacto sobre el desempeño?



¿ Qué prácticas Gerenciales son más importantes en predecir el desempeño de una organización?



RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO

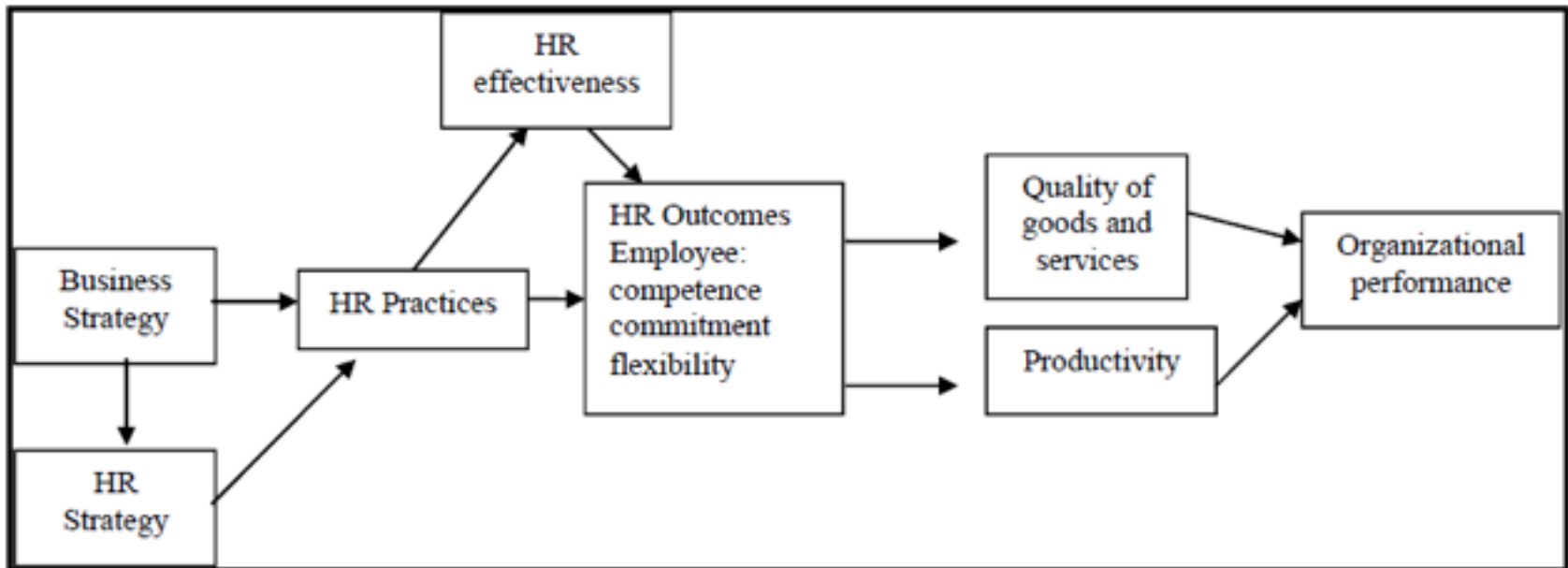


Figure 1. The Relationship Between HRM and Performance

Source: Michael Armstrong (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page. London. p. 75.

La Función de Recursos Humanos

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Son el conjunto de políticas, prácticas y sistemas que una organización se define con el objetivo de desarrollar las habilidades y motivación de las personas, para que estas logren el desempeño de excelencia en las funciones bajo su responsabilidad, de manera que la organización alcance sus resultados comprometidos. Incluye aspectos tales como: reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, compensaciones, etc.



¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?



CONCEPTO BÁSICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

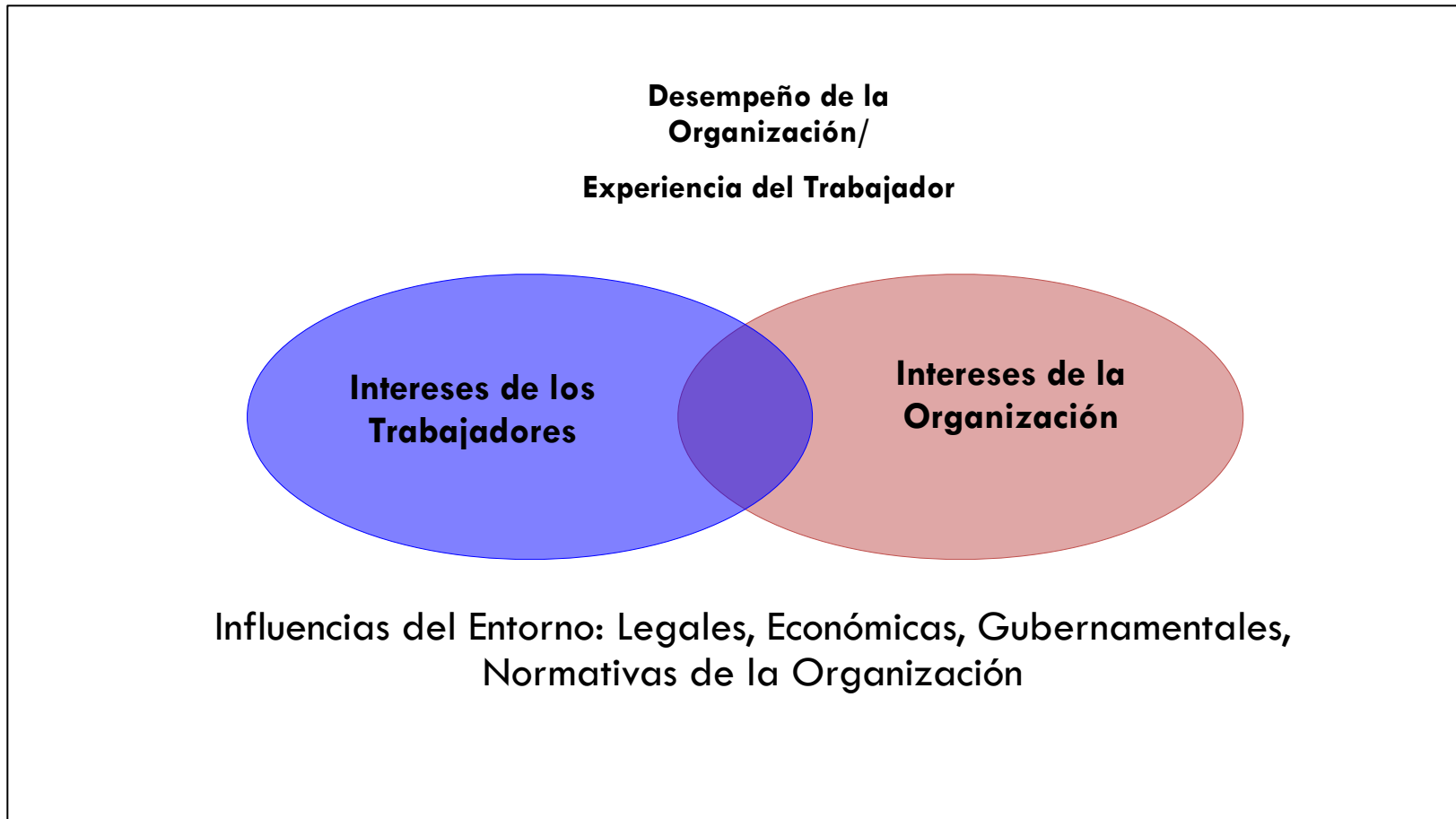
¿Cuál es el objetivo final de la Gestión Empresarial?

LOGRAR LOS RESULTADOS COMPROMETIDOS

¿Cuál es el aporte de valor de la Gestión de Recursos Humanos?

**DESARROLLAR POLÍTICAS, SISTEMAS Y PRÁCTICAS QUE
GENEREN EN LAS PERSONAS LOS COMPORTAMIENTOS
ADECUADOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

EN TÉRMINOS PRÁCTICOS...



El cambio en el rol de los Recursos Humanos

LA FUNCIÓN TRADICIONAL DE RECURSOS HUMANOS...



¿QUÉ HA CAMBIADO?

FOCO TRANSACCIONAL



FOCO EN PROCESOS

Administración de RR.HH.

Desarrollo de Capacidad Organizacional

DIFERENCIAS ENTRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS...

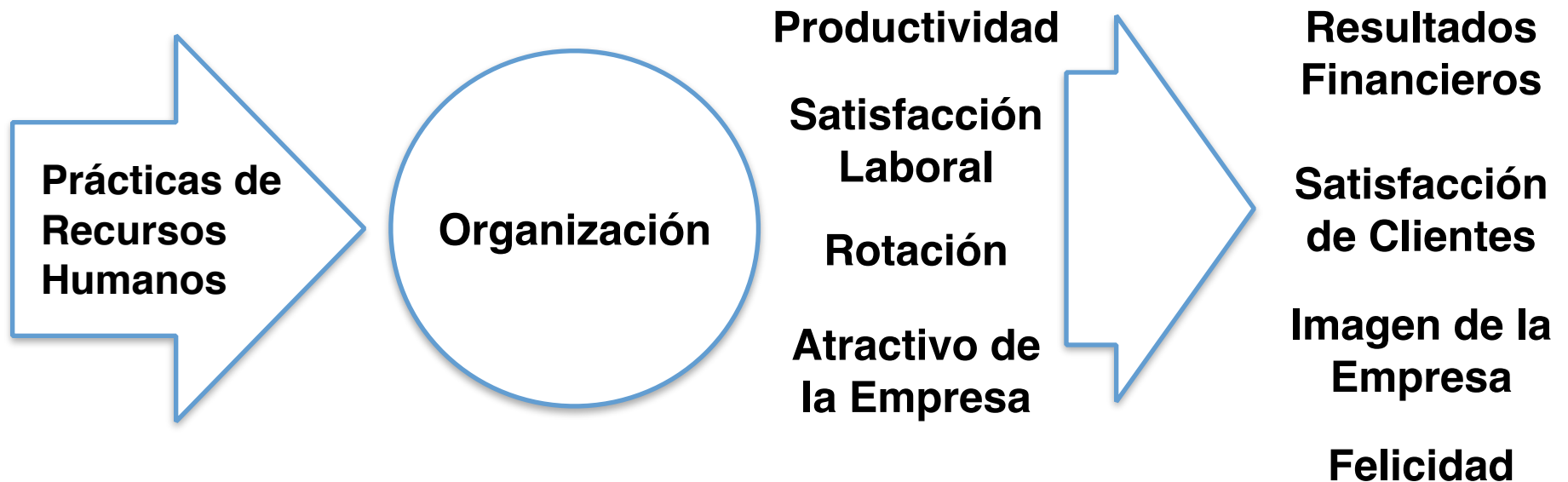
	Administración de Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos
Perspectiva de Trabajo	Corto Plazo, Reactivo, Ad hoc	Mediano/Largo Plazo, Proactivo, Estratégico, Integrado
Contrato Psicológico	Conformidad	Compromiso
Sistemas de Control	Externo	Auto-control
Relaciones con los Empleados	Pluralista, Colectivo, poca confianza	Unitario, Individual, alta confianza
Estructura y Sistemas	Burocrático, centralizado, formal	Orgánico, flexible
Roles	Especialista	Especialista con visión de negocio
Criterios de Evaluación	Minimización de Costos	Maximizar aporte de valor

¿Cómo agrega valor la función de Recursos Humanos al Negocio?

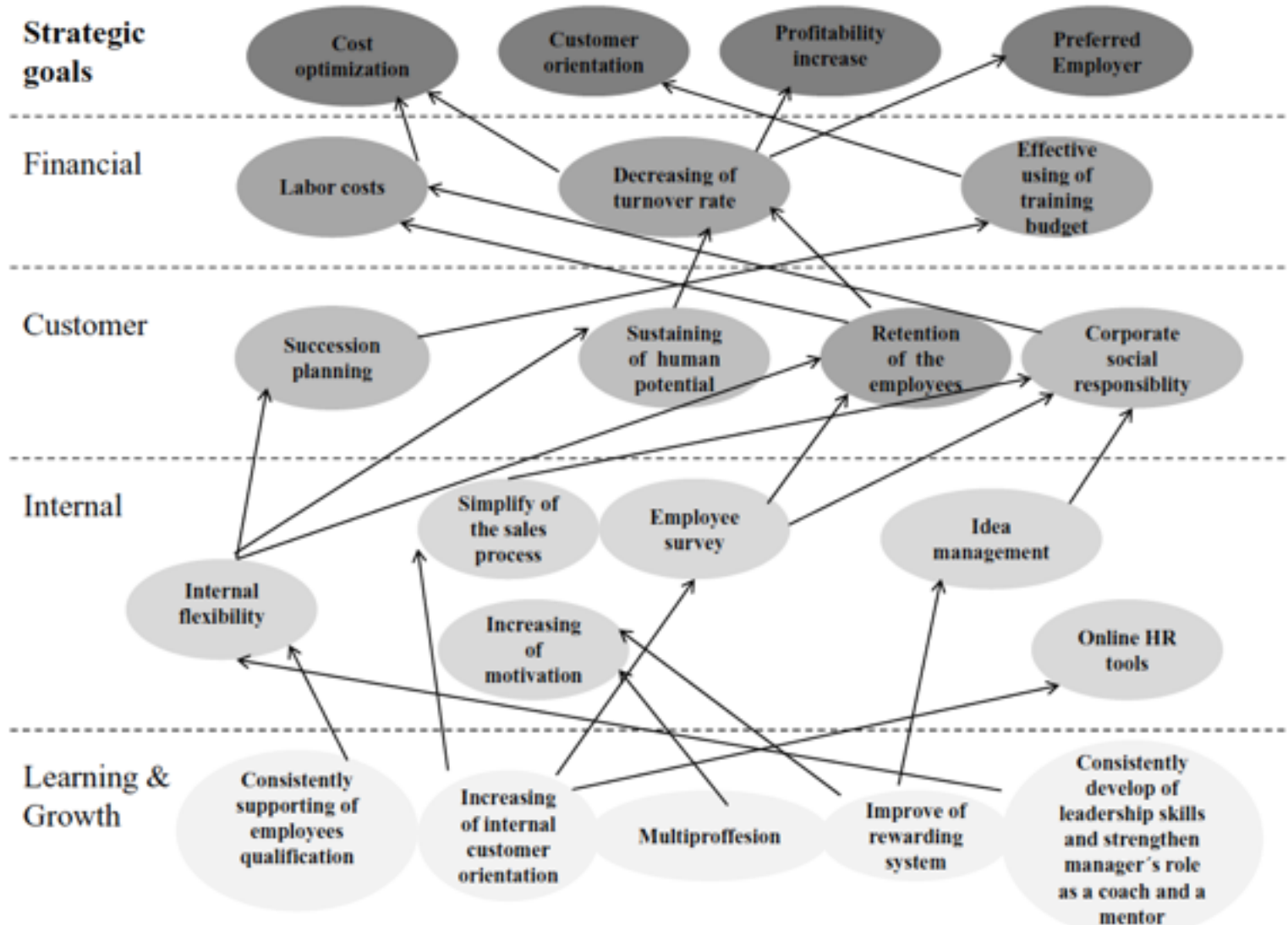
“Traducir los objetivos de negocio en objetivos personales, es la clave del éxito” Greengard, 2005, Presidente Pepsico

¿CÓMO AGREGA VALOR LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Agregación de Valor= Impacto en el Desempeño - Recursos utilizados



INDICADORES DE GESTIÓN



	Objectives	Lagging KPIs	Leading KPIs
Financial	F1 – Labor costs	Sickness rate Labor cost per 1 employee	Productivity
	F2 – Decreasing of turnover rate	% of turnover	Recruiting costs
	F3 – Effective using of training budget	ROI of training	Efficiency of investment to human capital
Customer	C1 – Succession planning	% of employees who were promoted	Number of successors on key posts
	C2 – Using of human capital	% of multiskilled employees	Qualification index
	C3 – Retention of the employees	% of employees who performed the Employee Dialogue	Participation in career coaching program
	C4 – Corporate social responsibility	Amount of investment to IT HR technologies Number of activities organized for employees (sport, family day,...)	Savings (money and time) from HR IT technologies Number of new hiring relates to good referral program

	Objectives	Lagging KPIs	Leading KPIs
Internal	I1 – Internal flexibility	Job rotation	Posts filled by internal sources
	I2 – Simplify of the sales process	Time for dealing with customer	% of customer satisfaction
	I3 – Increasing of motivation	Result from employee motivation survey	Influence of the inflation on salary
	I4 – Employee survey	Returnability of questionnaire	Performed action measures
	I5 – Idea management	Number of accepted IM proposal	Acquisition for company according to accepted IM proposal
	I6 – Online HR tools	Time for saving of routine HR paper work	Time for saving of routine HR paper work
Learning and Growth	L1 – Consistently supporting of employees qualification	% of training courses matching company requirements	Average number of training hours per employee
	L2 – Increasing of internal customer orientation	% of participants in communication training	Number of customer's complaint
	L3 – Multiprofession	Costs for training relates to multiprofession	Qualification index
	L4 – Rewarding system improvement	Compensation cost	Average company salary
	L5 – Consistently develop of leadership skills and strengthen manager's role as a coach and a mentor	Leadership index	Leadership index



¿LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CHILE ESTA SIENDO EFECTIVA?



Productividad laboral en Chile ¿Cómo estamos?

Presentación IRADE
28-11-2013

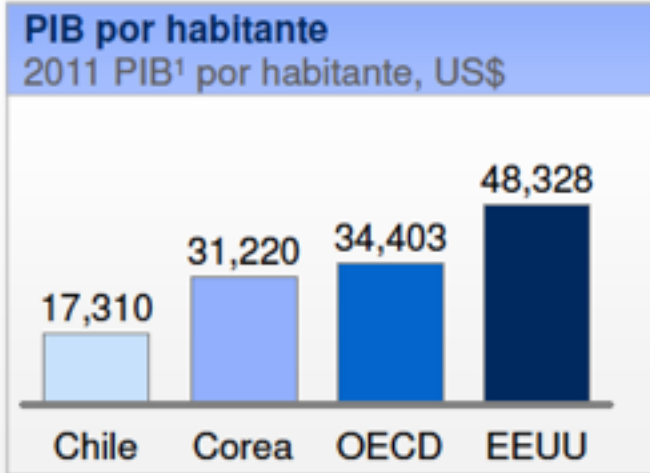


DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE MCKINSEY & CO.
Queda prohibido su uso y distribución sin la autorización expresa de McKinsey & Company

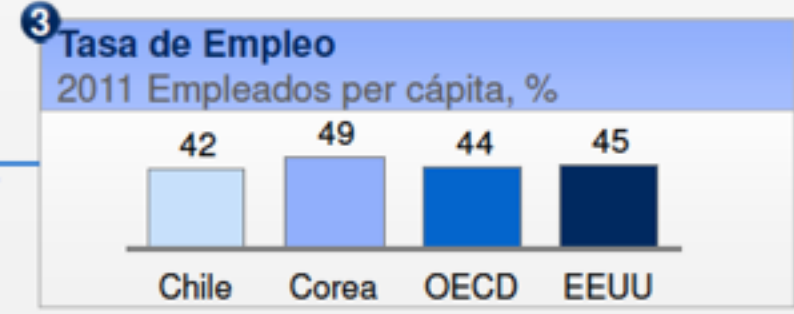
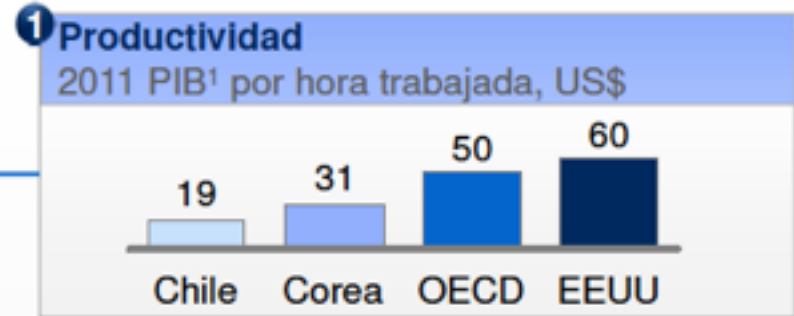
McKinsey&Company



La productividad laboral explica la mayor parte de la diferencia en PIB per cápita con EEUU



▪ Desde el año 2000 Chile ganó 8% mientras EEUU perdió 3%



1 Ajustado por PPP

FUENTE: IMF; OECD; INE; Análisis equipo de trabajo

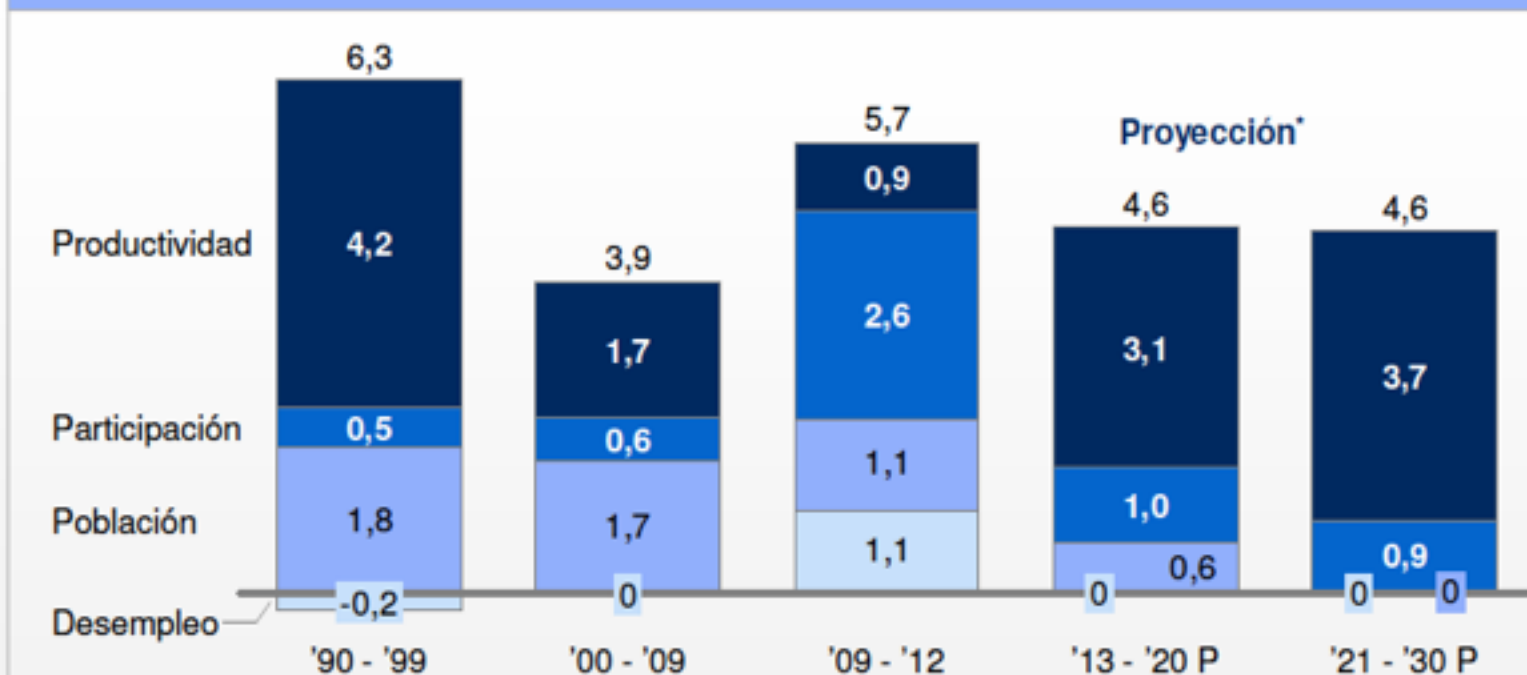


1 La productividad laboral es además un factor clave para el crecimiento futuro de Chile



Contribución del trabajo y productividad al crecimiento del PIB real en Chile¹

% contribución al crecimiento del PIB real anualizado



***Supuestos:** **Población:** ONU curva media. No hay inmigración significativa **PIB:** crece 4,9% 2013, 4,6% en adelante (Banco Central) **Participación:** Aumenta 12% hacia 2030 (hasta 80% nivel de Suecia uno de los más altos del mundo). **Desempleo:** constante en 6,4%

¹ Cálculos no consideran explícitamente cambios en stock de capital ni productividad de otros factores.

FUENTE: IMF; INE; Banco Central de Chile; ONU; Análisis equipo de trabajo

McKinsey & Company | 5

En base al diagnóstico Macro y sectorial identificamos cuatro desafíos críticos a resolver para mejorar la productividad



Desafíos	Diagnóstico actual
Baja participación de mujeres y jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja participación de fuerza laboral de mujeres y jóvenes en comparación a otros países de la OECD ▪ Alto desempleo en jóvenes
Capacidades técnicas y profesionales insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puestos vacantes por falta de profesionales capacitados ▪ Limitada formación técnica / vocacional en áreas críticas para el país ▪ Falta de certificaciones específicas reconocidas y demandadas por la industria
Regulación y procedimientos sectoriales poco eficientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo a tiempo parcial con similares restricciones que a tiempo completo ▪ Definición estrecha de las funciones de cada empleado limita que cumpla múltiples roles ▪ Altos costos de despido genera distorsiones en relación laboral
Falta de excelencia operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenta adopción de procesos de excelencia ▪ Bajo nivel de estandarización de procesos ▪ Sub-óptima planificación y organización de tareas

Para los desafíos identificados, planteamos una serie de intervenciones que permitirían mejorar la productividad

Responsable

- Público
- Público y privado
- Privado

Desafíos

Intervenciones planteadas

Aumentar participación de mujeres y jóvenes

- 1**
 - Integrar mujeres al mercado laboral antes de que sean madres
 - Apoyarlas a que puedan compatibilizar empleo y maternidad

- 2**

Atacar las etapas críticas de la transición de la educación al empleo

 - Elección de carrera
 - Construcción de capacidades necesarias
 - Búsqueda de empleo

Capacidades técnicas y profesionales insuficientes

Regulación y procedimientos sectoriales poco eficientes

- 3**

Alinear las regulaciones con un foco en aumentar la productividad

 - Flexibilizar arreglos de jornada laboral
 - Fomentar polifuncionalidad de trabajadores
 - Disminuir distorsiones por altos costos de despido

Falta de excelencia operacional

- 4**
 - Aplicar mejores prácticas de gestión operacional y de recursos humanos de manera integrada

[Background...](#)[Restructuring...](#)[Senior Management...](#)[Challenges...](#)[Legal Framework...](#)[Organisation of HR...](#)[Industrial Relations...](#)[Composition...](#)[HR Management...](#)[Reforms...](#)

Background

Employment in *central government* under the main General Employment Framework (GEF):¹

2009: 181 051 employees

2010: 186 757 employees

Total employment in the *general government sector* as a percentage of labour force (2008):⁺⁺

9.4%

Central human resources management body:

National Directorate of Civil Service

Government production costs (2010)⁺⁺

0%  100%

■ Employee compensation
■ Goods & services used
▨ Fixed capital consumption

Government centralisation (2008)⁺⁺

Data unavailable

Type of recruitment system (2010)

Career based



■ Chile

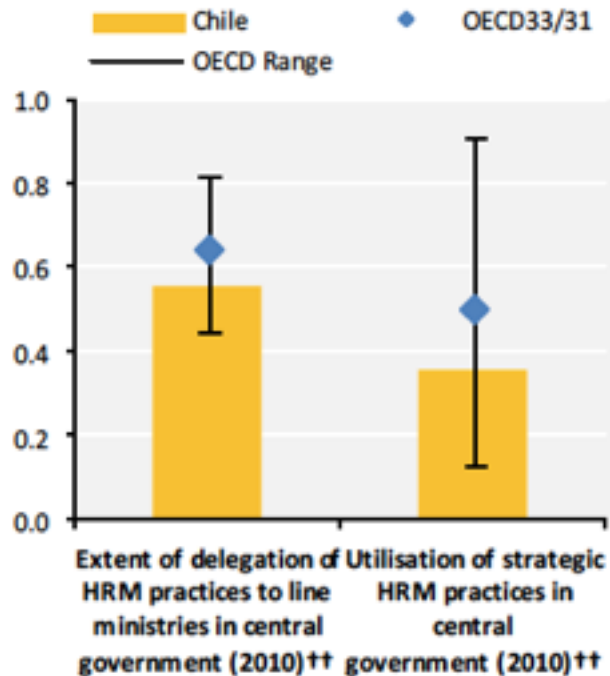


◆ OECD33

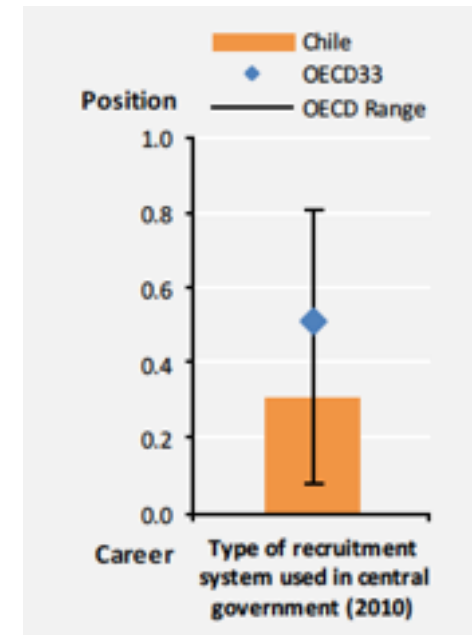
Position based

■ Position based

Organización de la Gestión de Recursos Humanos

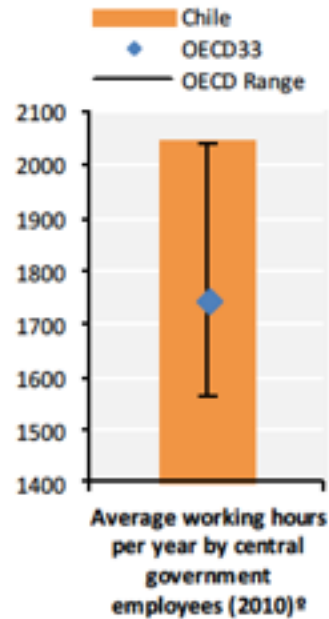


Reclutamiento y Selección



Condiciones de Trabajo

Number of regular working hours per week: ⁹	44
Average number of annual leave days per year: ⁹	15
Average number of bank (public) holidays per year: ⁹	13
Total number of hours worked per year: ⁹	2 048



Ausentismo= 15,7 dias/ trabajador

Gestión del Desempeño



EN RESUMEN...



**TENEMOS POR
DELANTE UN
GRAN DESAFÍO**

Caso People Express

INTRODUCCIÓN



PEOPLE Express



- El novedoso transporte aéreo de precio económico fue producto de la Ley de Desregularización (la cual fue aprobada por el congreso de E.U.A. en el año 1978) siendo People Express la primera aerolínea en pedir un certificado desde la aprobación de la misma. Este decreto, el cual buscaba estimular la competencia, permitía una mayor flexibilidad no solo en precios sino en horario, lo cual PE supo aprovechar.
- En el año de 1980, Donald Burr renunció a Texas International Airlines, junto con su secretario personal y el director de marketing de dicha empresa; a ellos se unieron otras personas en poco tiempo. En pocos meses Don Burr tenía un equipo de gestión de tamaño bastante grande para una compañía aérea que ni siquiera existía. (Peterson, 1994, p. 96).
- La idea que perseguía era “Crear una mejor organización –una que fuera tanto más productiva como divertida que lo que él consideraba típico en un negocio americano. Estaba cansado de las políticas y de los estilos de administración del tipo golpéalos más y harán más que había visto en toda su vida profesional” (Holland, 1993 (p. 2).
- People Express obtuvo su nombre del enfoque en la gente, aunque en Wall Street mencionaron que “sonaba como una línea aérea comunista”. En cuanto a los vuelos, iniciaron las ciudades de Buffalo, NY, Columbus, Ohio y Norfolk, Virginia.
- La empresa inició operaciones el 30 de Abril de 1981 con tres Boeing 737 y 120 empleados y su primer vuelo fue entre Newark y Bufalo. Introdujeron el eslogan “Volar en avión es más barato que viajar en auto”.
- Después de una gran explosión de entusiasmo y creatividad al empezar la aerolínea entro en un rápido crecimiento continuo.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

- Generar una cultura de alto compromiso y alto rendimiento es una de las estrategias que asegura el desarrollo rentable y sustentable de las empresas.
- Las Tarifas bajas de People Express 'dependen en gran medida de los bajos costos de mano de obra. El mantenimiento de la seguridad, calidad de servicio y un ambiente agradable viaje con menos personal de lo normal requerirá la contratación de personas con altas capacidades.
- Su uso inteligente y proporcionar incentivos y recompensas por el esfuerzo también eran esenciales.
- Ofrecer programas de vuelo frecuentes en cada una de varias rutas y la rápida creación de nuevos mercados que requieren de personas se dedica a la empresa, dispuesto a trabajar largas horas y sacrificar los tiempos personales a las necesidades de la empresa.
- Para lograr beneficios, manteniendo las tarifas bajas, se buscó maximizar la eficiencia.
- Una vez más, el compromiso, la cooperación, la inteligencia, fueron la clave, junto con la garantía de calidad.
- La autogestión concepto, la estructura de trabajo en equipo, la responsabilidad personal con la propiedad del negocio fomentó la identificación y resolución creativa de problemas.
- También la entrega de incentivos para la reducción de costos y compartir las ganancias, fueron aspectos fundamentales (Gerentes continuamente decidieron renunciar a los lujos, por ejemplo, la decoración de la oficina, con la esperanza de ver el ahorro en su bono de verificación.)
- El programa de selección y entrenamiento del personal, fue otra práctica fundamental en el éxito inicial de la empresa.

TEMAS A ANALIZAR

- ¿El enfoque de la gestión de recursos humanos de People Express es eficaz? ¿Por qué o por qué no?
- Analizar la filosofía de gestión de recursos humanos de Don Burr. ¿Qué consejo le darías para mejorar la gestión de recursos humanos de People Express?
- Si Don Burr decidiera intentar la implementación de una nueva estrategia de negocio People Express ¿Aceptaría Ud. la oferta de convertirse en el nuevo Vicepresidente de Recursos Humanos? ¿Qué harías de diferente respecto de su predecesor?

¿El enfoque de la gestión de recursos humanos de People Express es eficaz? ¿Por qué o por qué no?

- Es muy aventurado realizar una evaluación como esta dado que es una empresa que recién se está iniciando.
- Sin embargo, los indicadores de gestión de la empresa demuestra que hasta la fecha ha sido altamente efectiva:
 - **Utilidades:** MMUS\$ 3 a mediados de 1982, una de las cinco aerolíneas con resultado positivos
 - **Ventas:** MMUS\$ 2000
 - **Margen sobre las ventas:** 15,3% (el segundo de la industria)
 - **Mercado:** Tres millones de pasajeros.
 - **Costos:** 0,052 dólares por asiento/milla
 - **Productividad de los aviones:** 10,36 horas/día/avión
 - **Productividad de los empleados:** 1,52 ingreso milla/ empleado

¿El enfoque de la gestión de recursos humanos de People Express es eficaz? ¿Por qué o por qué no?

- Los resultados anteriores son producto de una filosofía y estrategia de recursos humanos que hasta el momento había sido eficaz.
- Esta filosofía de Recursos Humanos se fundamentaba en los siguientes principios:
 - 1) servicio, compromiso con el crecimiento de la población
 - 2) El mejor proveedor de servicios de transporte aéreo
 - 3) La más alta calidad de la gestión
 - 4) Modelo a seguir (por otras compañías aéreas y otras empresas)
 - 5) La simplicidad
 - 6) La maximización de los beneficios
- El estudio realizado por la Universidad de Michigan, durante el primer año aparecieron altos niveles de satisfacción en los empleados. Situación que confirma que hasta el momento las estrategias implementadas habían sido eficaces.

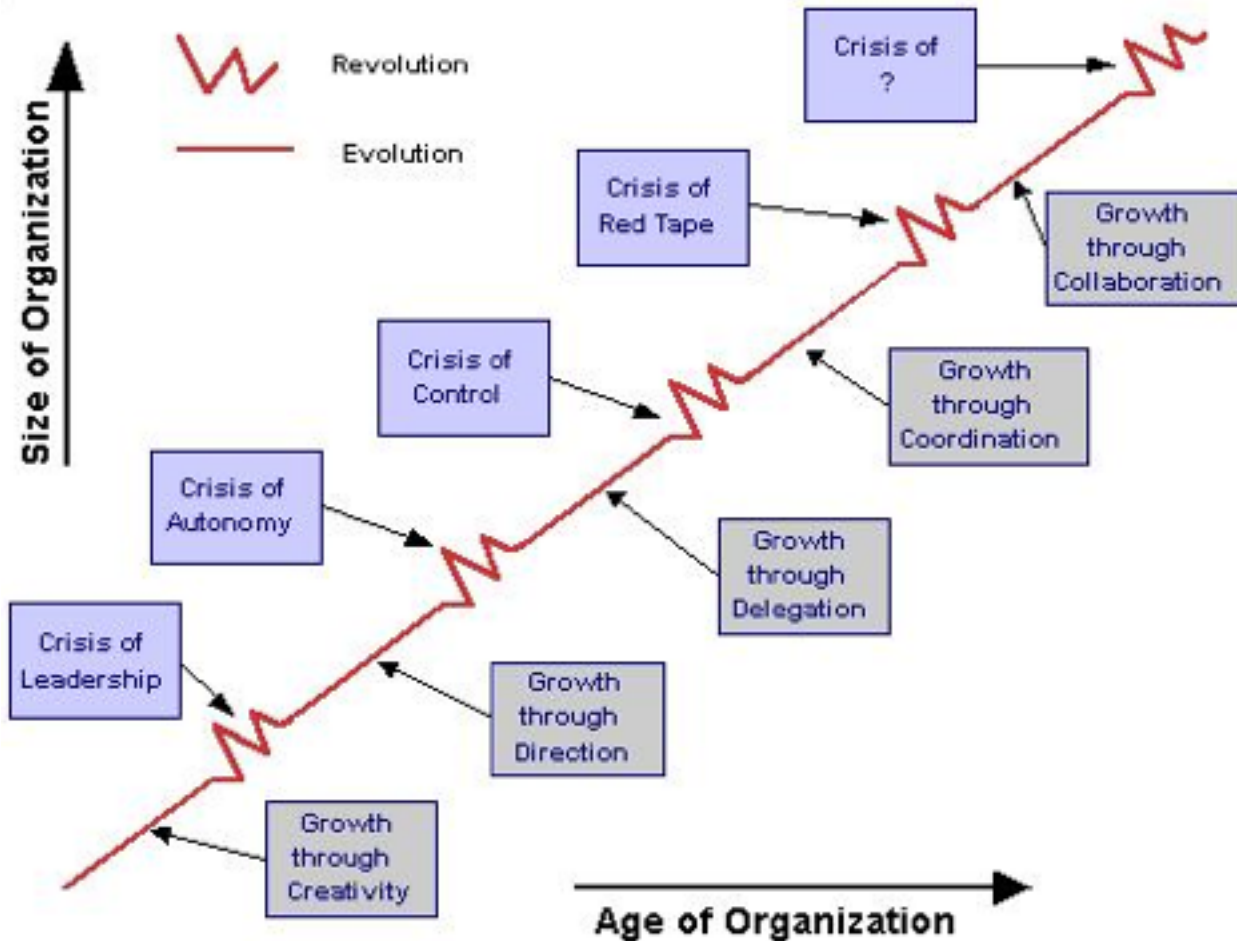
Analizar la filosofía de gestión de recursos humanos de Don Burr. ¿Qué consejo le darías para mejorar la gestión de recursos humanos de People Express?

- La Filosofía de Don Burr es muy creativa e innovadora para la época.
- People Express es uno de los primeros casos empresariales donde la gente empezaba a ser un factor clave para el éxito y por ende la estrategia definida para gestionarla. De hecho el propio nombre de la compañía lo reafirmaba.
- El gran problema de esta filosofía es que no había sido capaz de adecuar sus prácticas en función del desarrollo de la empresa.
- Don Burr trabajaba con el supuesto de que los aspectos “fundacionales” entregaría una motivación durante toda la existencia de la empresa, no que es imposible que ocurra.
- Don Burr tiene que ser capaz de resolver dos grandes temas:
 - ¿Puede el entusiasmo y energía que las personas tienen en la fase de puesta en marcha mantenerse en el tiempo? ¿las personas no se cansan, cambian sus expectativas e intereses, etc. dependiendo de la fase de la empresa?
 - ¿Cómo se puede mantener la ventaja competitiva de las personas si las aerolínea más grande se interesan en implementar la misma estrategia de costos bajos?

Analizar la filosofía de gestión de recursos humanos de Don Burr. ¿Qué consejo le darías para mejorar la gestión de recursos humanos de People Express?

- **¿Puede el entusiasmo y energía que las personas tienen en la fase de puesta en marcha mantenerse en el tiempo? ¿las personas no se cansan, cambian sus expectativas e intereses, etc. dependiendo de la fase de la empresa?**
 - Mientras que el número de trabajadores es reducido (menos de 100), el sentimiento de comunidad fue perpetuado por relación facilidad de interacción, la preferencia por vía oral, comunicación cara a cara, las reuniones frecuentes, una políticas de puertas abierta, reuniones trimestrales para celebrar los resultados financieros de la compañía.
 - Muchos trabajadores se habían trasladado desde Houston, pero sus pares tenían poco tiempo para socializar con nadie fuera de la empresa.
 - Una vez que la fuerza de trabajo es demasiado grande es complicado mantener el sentido de comunidad, la comunicaciones son más complejas, el acceso a la alta gerencia se dificulta.
 - A medida que la puesta en marcha empieza a finalizar y los trabajadores que comenzaron con al empresa ganan ganan experiencia y antigüedad, es muy probable que estos demanden mayor diferenciación, por ejemplo en los incentivos.
 - La estructura plana pone en el mismo nivel a los recién llegados con personas que tienen mayor antigüedad y experiencia.
- **¿Cómo se puede mantener la ventaja competitiva de las personas si las aerolínea más grande se interesan en implementar la misma estrategia de costos bajos?**

Las prácticas organizacionales evolucionan en la medida que la organización crece, donde los problemas iniciales son resueltos y aparecen nuevos desafíos.



“Evolution and Revolution as Organizations Grow”, Greiner, [Harvard Business Review](#), May-June 1998

Las prácticas organizacionales evolucionan en la medida que la organización crece, donde los problemas iniciales son resueltos y aparecen nuevos desafíos.

Category	Phase 1: Creativity	Phase 2: Direction	Phase 3: Delegation	Phase 4: Coordination	Phase 5: Collaboration
Management Focus	Make & sell	Efficiency of operations	Expansion of market	Consolidation of organization	Problem solving & innovation
Organization Structure	Informal	Centralized & functional	Decentralized & geographical	Line-staff & product groups	Matrix of team
Top Management Style	Individualistic & entrepreneurial	Directive	Delegative	Watchdog	Participative
Control System	Market results	Standards & cost centers	Reports & profit centers	Plans & investment centers	Mutual goal setting
Management Reward Emphasis	Ownership	Salary & merit increases	Individual bonus	Profit sharing & stock options	Team bonus
Resulting Crisis	Leadership	Autonomy	Control	Red tape	Psychological saturation
Observations about Company Evolution	What phases Have Been Evident at Your Organization? What Worked Well/ Did Not Work Well In Each One?				

Si Don Burr decidiera intentar la implementación de una nueva estrategia de negocio People Express ¿Aceptaría Ud. la oferta de convertirse en el nuevo Vicepresidente de Recursos Humanos? ¿Qué harías de diferente respecto de su predecesor?

- Las respuestas pueden ser variadas.
- En el caso de aceptar, sería importante adecuar la estrategia de gestión de recursos al nuevo estado de la empresa y su entorno.
- Lo más adecuado sería comenzar generando soluciones para las distintas problemáticas detectadas en el estudio de clima de 1982.
- Abordar estas soluciones desde un enfoque de gestión participativa generaría un efecto muy potente en la gente.

Lecturas

- Recursos Humanos Champions, Dave Ulrich, Capítulo 2:”La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo de múltiples roles”, pp. 53-99.
- Crear una Marca Viviente, N. Bendapudi, V. Bendapudi (HBR Article)
- Human Resources Management Country Profiles- Chile, OECD, Diciembre 2012.