

ACERCAMIENTO A LAS ORGANIZACIONES

Este es un proyecto que se implementó por primera vez durante el ciclo lectivo 2012 de la carrera Tecnicatura Superior en Administración de RR.HH., en el espacio curricular de Práctica Profesional I. El objetivo general del mismo es que los alumnos realicen una primera aproximación a distintas clases de organizaciones, pudiendo reconocer las diferencias existentes entre las mismas, especialmente en la gestión de RR.HH.

El proyecto busca introducir a los alumnos en el ámbito de las organizaciones, y en particular de la gestión de RR.HH. desde la observación. La observación es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades.

En este "Acercamiento a las organizaciones" se espera que los alumnos sean capaces de poner a prueba los conocimientos que han adquirido hasta el momento en la carrera aplicándolos en organizaciones concretas.

Las organizaciones elegidas fueron Centro Integral del Discapacitado (CINDI) de la ciudad de Punta Alta, Solvay Indupa y Profertil. La primera organización fue elegida para observar la particularidad de una organización sin fines de lucro, la segunda por ser una empresa multinacional, y por último, Profertil, como ejemplo de una empresa nacional.

A continuación, describiremos cada una de ellas, haciendo hincapié en la particularidad de la gestión de RR.HH., y en la vivencia de los alumnos en cada una de las visitas.

CINDI:

Esta es una organización de bien público orientada a la integración del discapacitado en el medio laboral y en la sociedad, que posee servicios de Taller Protegido, Centro de Día y Residencia Hogar.

En cuanto a la gestión de RR.HH., la institución no posee un área formalmente constituida, aunque llevan adelante algunos procesos de manera aislada. Existen descripciones de puestos que datan de hace varios años atrás y que en la práctica no son utilizados. Sin embargo, la psicóloga, quien lleva a delante selección del personal, conoce muy bien cuál es el perfil que se busca para cada uno de los puestos. Un dato muy especial de este proceso, es que se le da mucha importancia a la observación de la conducta del postulante con los concurrentes, en un recorrido por la institución, realizado antes o después de la entrevista.

Otro proceso que se lleva a cabo es la evaluación de desempeño, sin embargo actualmente se encuentran en un momento de cambio de método. Anteriormente trabajaban con una planilla de estilo

militarizada, que no se adaptaba a las necesidades de la institución. Este método fue remplazado por una entrevista de evaluación al final del año, pero esto les insume mucho tiempo y no logran realizarlo con todos los empleados. Por lo que se encuentran en un proceso de transición de métodos, realizando los ajustes necesarios.

Comentario de los alumnos:

Valoramos haber hecho esta visita porque creemos que CINDI es un ejemplo claro y real de cómo operan hoy en día la mayoría de las empresas locales en materia de RR.HH. Factores como la realidad de la organización y del país, la actividad de la misma, los procesos de crisis, el desconocimiento, el tamaño de la empresa, la elección de los conceptos teóricos que realmente se pueden y son útiles de aplicar para cada empresa, o prioridades e ideales de los dueños, son los que entorpecen voluntariamente o no la incorporación de los procesos de RR.HH. a las organizaciones. Por eso valoramos haber podido ver un caso que quizá sea lo más real y común en el ámbito local, siempre hablando en materia de organización y estructura.

Hay que dejar un párrafo aparte para hablar de lo que es CINDI en cuanto a la actividad específica que desarrollan, los valores que implica y el fin que persigue como organización sin fines de lucro. Simplemente la visita en sí misma fue una experiencia distinta a lo habitual, que permitió aprender y pensar en cuestiones que trascienden estrictamente los RR.HH. o el ámbito académico y le agregó al trabajo y a la experiencia un plus que las demás vistas no tuvieron.

SOLVAY INDUPA:

Es una empresa multinacional de procesos y productos químicos, que produce Soda Cáustica (SC), Monómero Vinílico (CVM) y Policloruro de vinilo (PVC).

Se destaca en la organización de esta empresa, que ciertas áreas, como RR.HH. por ejemplo, están divididas entre quienes actúan como soporte de información, recibiendo y adaptando indicaciones de la base del grupo Solvay en Budapest, y quienes las llevan a la práctica, estando en contacto con las demás áreas de la empresa en el día a día y resolviendo los conflictos que puedan surgir.

Específicamente relacionado a la gestión de RR.HH., Solvay Indupa utiliza un sistema llamado “hide” para calificar los puestos, que consiste en asignarle una determinada letra a un puesto para determinar sus responsabilidades y niveles de competencias, que surgen de los valores de la empresa y permiten a su vez la posterior evaluación y remuneración del empleado.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, en los casos de vacantes en niveles operativos, Solvay los terceriza, pero cuando se deben cubrir puestos de mayor jerarquía se encargan ellos mismos del proceso completo. En este último caso utilizan su propio motor de búsqueda, basado en la cantidad de currículum que reciben y que los aspirantes cargan en su página web, así como también acuden a un sistema de pasantías producto de un convenio que tienen con la UNS, que les permite tomar a quienes mejor se hayan desempeñado.

En materia de desarrollo y planes de carrera, utilizan las “talent round tables” o mesas de talento, que consisten en reuniones en las que participan los gerentes de cada área, y en las cuales se debaten cambios

de puesto o distintas posibilidades para los empleados, basándose en su desempeño y aspiraciones, y en las necesidades de puestos a cubrir en cada área.

La evaluación de desempeño en esta empresa es por competencias, basadas en los valores de la misma. Consta del establecimiento de objetivos que el empleado debe cumplir en una primera instancia, la posterior revisión, y por último se evalúan los resultados y se califica al empleado. De aquí se obtiene la información necesaria para evaluar otros procesos como la capacitación, la remuneración, los ascensos y demás.

Por último en cuanto a la remuneración y los beneficios, existe un área especialmente dedicada llamada "pay and time", que controla y liquida los sueldos y premios de todas las áreas de la empresa, además de los correspondientes a la sede de la empresa en Buenos Aires. Esto se realiza mediante un programa llamado "RP SAP", que tiene aplicación en todas las áreas de la empresa, mediante diferentes módulos específicos. Este programa resulta muy completo y eficiente para la gran cantidad de empleados e información que maneja la empresa.

Comentario de los alumnos:

Consideramos que fue muy útil poder ver un área de RR.HH. bien constituida con sus correspondientes subdivisiones, que funcione de manera óptima.

Personalmente, nos hubiera gustado ver que el área esté ocupada por profesionales de RR.HH., pero también entendemos que por la novedad de la carrera es difícil ver eso, por lo menos por ahora. Sin embargo esto también sirve para observar la importancia de los años y la experiencia realizando estas tareas, que resultan tan determinantes como contar con un título específico.

También destacamos el hecho de que al ser una empresa multinacional, pudimos ver una forma de comunicación y organización global que nos pareció oportuno señalar. Así como también la utilización del sistema SAP para la gestión y realización de este proceso.

PROFERTIL:

Profertil es una compañía argentina dedicada a los procesos y productos agroindustriales, produciendo Urea granulada, amoníaco, eNeTOTAL, N-Foliar 20, Mezclas PROTERRA, y otros productos como Fosfato Diamónico (DAP), Fosfato Monoamónico (MAP), Súper Fosfato Triple (SPT), Sulfato de Amonio(SA) y Elementos Secundarios (Azufre, Magnesio).



En relación a la gestión de RR.HH., el análisis y descripción de puestos resultan fundamentales para los posteriores procesos de evaluación, remuneración y beneficios, y desarrollo y planes de carrera. La valuación de los puestos permite compararlos y ordenarlos de manera tal que se logre ser competitivos con respecto a las demás empresas y coherentes y equitativos con respecto a los demás puestos de la organización.

En cuanto al reclutamiento se utilizan diversos canales de búsqueda, como pueden ser diversas consultoras, diarios o los propios currículum que se le envían a la empresa por medio de su página web. Pero su principal fuente de candidatos es la propia empresa, es decir, se prioriza siempre al candidato interno, y se recurre a los canales antes mencionados solo cuando no hay ningún empleado de la empresa apto para ejercer ese puesto.

La inducción del nuevo empleado a la organización se encuentra debidamente organizada, realizándose en un mismo día presentaciones institucionales, de políticas de la empresa, de seguridad, recorridos por la planta, etc. Posteriormente, a los 6 meses de ingresado el candidato, se realiza un desayuno en forma de charla informal para comprobar cómo se ha integrado a la organización. Esto también resulta útil para mejorar los métodos de inducción y percibir el clima laboral.

En materia de gestión del desarrollo, la gerencia de RR.HH. promueve el trabajo en forma conjunta con los jefes de cada área, a quienes se les pide que provean planes de desarrollo, basándose en las competencias que consideran que faltan en sus supervisados.

En Profertil se ve a la capacitación como una herramienta para desarrollar competencias, es por eso que, dependiendo de qué es lo que se quiera desarrollar se recurrirá a distintas estrategias. Actualmente se encuentran desarrollando una serie de cursos corporativos que tienen por objetivo fomentar los valores de la organización en sus empleados.

Por último, en relación a su política de remuneración, Profertil procura pagar la mediana del mercado, para lo cual realiza encuestas de salarios. Por otra parte, la empresa hace una gran diferencia con los beneficios que otorga a sus empleados. Los mismos pueden ser préstamos personales, día libre de cumpleaños, bonificaciones por casamiento, gimnasio, club deportivo, días adicionales de licencia, etc.

Comentario de los alumnos:

En esta visita aprovechamos el contacto con una organización en la que, de todas las funciones y tareas posibles que puede realizar el área de RR.HH., todas se ven aplicadas dentro de la misma. Así como también recibimos una charla muy completa y detallada por parte, tanto de la guía de planta, como de la responsable de recursos humanos, lo que nos permitió asociar fácilmente esto con lo visto en las distintas materias de la carrera.

A modo de conclusión

Queremos destacar que estamos muy conformes por haber realizado estas experiencias, ya que nos permitieron acercarnos y ver la aplicación de los RR.HH. a las empresas, así como también tener una visión más práctica y amplia de cómo podría ser un posible empleo futuro.

A su vez resultó muy útil ver empresas tan distintas, con diferentes modalidades en la gestión de RR.HH., y así poder compararlas.

Nos gustaría destacar de CINDI, la calidez de sus integrantes, las buenas relaciones interpersonales, y la voluntad y el deseo por parte de los mismos para que el instituto crezca y pueda superar la crisis en la que se encuentra.

En cuanto a Solvay Indupa, destacamos la existencia del área de soporte de recursos humanos como un medio para homogeneizar las políticas de la empresa a nivel global.

Por último, con respecto a Profertil, consideramos importante señalar que el área de RR.HH. está bien integrada, y que los procesos que ejerce la misma se encuentran excelentemente delimitados, lo que hace que el área funcione armónicamente.

AUTORES

JULIETA UDI

Lic. en Psicología - Universidad del Salvador.
Profesora de Psicología - Instituto Superior "Juan XXIII".
Prof. ISFDyT Dr. Pedro Goyena

MELANY BLOGA

Alumna de 2do año de la Carrera Tecnicatura Superior en Administración de RRHH (ciclo lectivo 2012)

IRINA FICHMAN

Alumna de 2do año de la Carrera Tecnicatura Superior en Administración de RRHH (ciclo lectivo 2012)

MARICEL PAOLA FRATTINI

Alumna de 2do año de la Carrera Tecnicatura Superior en Administración de RRHH (ciclo lectivo 2012)

JOAQUIN TAJAN LITTERIO

Alumno de 2do año de la Carrera Tecnicatura Superior en Administración de RRHH (ciclo lectivo 2012)

MACARENA SOUTULLO

Alumna de 2do año de la Carrera Tecnicatura Superior en Administración de RRHH (ciclo lectivo 2012)