



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Gestión del Talento Humano

Sub tema

Gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la  
administración de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas

Autoras

Br. Lilliam del Carmen Jarquín Espinoza

Br. María Cristina Pérez Méndez

Br. Edith Estefannia Palma Mendoza

Tutora:

Msc. Estela Quintero

Managua, 03 de marzo de 2020

## índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración docente .....	vii
Resumen.....	viii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos de seminario de graduación.....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Capitulo uno: Generalidades de recursos humanos .....	4
1.1.    Conceptos .....	4
1.2.    Objetivo de la administración de recursos humanos .....	5
1.3.    Objetivos fundamentales de la administración del capital humano .....	5
1.3.1.    Objetivos corporativos.....	6
1.3.2.    Objetivos funcionales .....	6
1.3.3.    Objetivos sociales .....	6
1.3.4.    Objetivos personales.....	6
1.4.    Objetivos del capital humano.....	7
1.4.1.    Objetivos corporativos.....	7
1.4.2.    Objetivos funcionales .....	7
1.4.3.    Objetivos personales.....	7
1.5.    Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital .....	8
humano. ....	8
1.5.1.    Responsabilidad de las actividades de capital humano. ....	8
1.5.2.    Organización de un departamento de capital humano .....	9
1.5.3.    Componentes del departamento de recursos humanos .....	10
1.5.4.    Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos.....	10

1.5.5.	Función de servicio de un departamento de recursos humanos .....	11
1.6.	Propósito de la administración de recursos humanos .....	14
1.7.	El contexto organizacional.....	14
1.8.	El factor humano .....	15
1.9.	Enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos .	16
1.9.1.	El enfoque estratégico .....	16
1.9.2.	Enfoque de los recursos humanos.....	16
1.9.3.	Enfoque administrativo.....	16
1.9.4.	Enfoque de sistemas.....	16
1.9.5.	Enfoque proactivo .....	17
1.10.	Políticas de los recursos humanos .....	17
1.10.1.	Políticas de la organización .....	18
1.10.2.	Políticas de compensación .....	18
1.10.3.	Políticas de contratación .....	18
1.10.4.	Políticas de contratación internacional.....	19
1.10.5.	Políticas de promoción interna.....	19
1.10.6.	Política de provisión de recursos humanos.....	19
1.10.7.	Políticas de aplicación de recursos humanos .....	20
1.10.8.	Políticas de mantenimiento de recursos humanos.....	20
1.10.9.	Políticas de desarrollo de recursos humanos .....	21
1.10.11.	Políticas de control de recursos humanos.....	21
Capítulo dos: Procesos de la administración de recursos humanos.....		22
2.1.	Planeación de los recursos humanos.....	22
2.1.1.	Concepto de planificación de recursos humanos.....	23
2.1.2.	Importancia de la planeación de recursos humanos .....	24
2.1.3.	Objetivos de la planificación estratégica .....	25
2.2.	Análisis de evaluación de puestos.....	26
2.3.	Mercado de trabajo.....	27
2.3.1.	Mercado de recursos humanos y mercado laboral .....	28
2.3.2.	Mercado de recursos humanos.....	29

2.4.	Proceso de reclutamiento .....	29
2.4.1.	Reclutamiento de personal .....	30
2.4.2.	Tipos de reclutamiento.....	31
2.4.3.	Técnicas de reclutamiento .....	32
2.5.	Proceso de selección de personal.....	33
2.5.1.	Concepto de selección de personal .....	35
2.5.2.	Tipos de selección .....	35
Capítulo tres: Actividades de recursos humanos que maximizan el desempeño..		37
3.1.	Socialización y capacitación .....	37
3.1.1.	Inducción.....	38
3.1.2.	Técnicas de capacitación en el trabajo .....	40
3.1.3.	Técnica de capacitación fuera del trabajo .....	40
3.1.4.	Objetivos de la capacitación .....	41
3.2.	Evaluación del desempeño.....	42
3.2.1.	Escalas de calificaciones gráficas.....	43
3.2.2.	Escalas de calificación basadas en el comportamiento .....	44
3.2.3.	Retroalimentación de 360 grados .....	46
3.2.4.	Retroalimentación del desempeño eficaz .....	47
3.3.	Diseño del puesto de trabajo .....	47
3.3.1.	Relevancia del análisis de puestos .....	49
3.3.2.	Elementos organizativos .....	51
3.3.3.	Enfoque mecánico .....	52
3.3.4.	Flujo del trabajo .....	52
3.3.5.	Ergonomía .....	52
3.3.6.	Prácticas laborales.....	53
3.3.7.	Elementos del entorno .....	53
3.3.8.	Expectativas sociales y culturales.....	53
3.3.9.	Elementos conductuales .....	54
3.3.10.	Diversidad .....	55
3.3.11.	Identificación de la tarea .....	55
3.3.12.	Realimentación .....	55

3.4.	Técnicas para el rediseño de puestos .....	56
3.4.1.	Bajo nivel de especialización .....	56
3.4.2.	Alto nivel de especialización .....	56
3.4.3.	Rotación de puestos .....	57
3.4.4.	Inclusión de nuevas tareas .....	57
3.4.5.	Enriquecimiento del puesto .....	58
3.4.6.	Grupos autónomos de trabajo.....	58
3.5.	Remuneración .....	59
3.6.	Sistema de carreras y desarrollo .....	59
3.6.1.	Ascensos .....	60
3.6.2.	Terminación .....	60
3.6.3.	Recortes.....	60
3.7.	Relaciones laborales .....	61
3.8.	Leyes y regulaciones que afectan la administración de recursos humanos	
	61	
3.8.1.	Acoso sexual.....	62
3.8.2.	Diversidad de la fuerza laboral.....	62
3.8.3.	Globalización .....	62
3.9.	El papel estratégico de la administración de los recursos humanos .....	63
3.9.1.	Los recursos humanos y la formulación de la estrategia .....	64
3.9.2.	Los recursos humanos y la implementación de la estrategia .....	64
3.9.3.	Toma de decisiones gerenciales.....	65
3.9.3.1.	Naturaleza de la solución de problemas y toma de decisiones...	66
	Conclusiones .....	67
	Bibliografía .....	68

## Dedicatoria

Este seminario de graduación está dedicado a Dios padre, quien me ha acompañado siempre, permitiéndome recorrer este camino lleno de dificultades que me han formado dándome la oportunidad de concluir esta meta en mi vida.

A mis padres, Juan y Bernarda por apoyarme en todo momento de mi vida, en especial en la realización de mis estudios, aconsejándome y brindando su ejemplo, que ha permitido desarrollarme académica, profesional y con mi familia.

A mi esposo Wilson y mi querido hijo Wesley, quienes con su amor incondicional me han impulsado cada día a ser mejor ser humano, siendo parte de ello la superación académica.

A mis maestros, quienes siempre alentaron mi deseo de superación y brindaron el mayor esfuerzo en cada sesión de aprendizaje, en especial a la maestra Estela Quintero por sus consejos y asesoramiento en la investigación.

A mis compañeras de estudio, Edith y María Cristina, quienes me apoyaron en la realización de mis estudios, brindando su tiempo y paciencia.

---

Br. Lilliam del Carmen Jarquín Espinoza

## Dedicatoria

Este seminario de graduación, está dedicado principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, Luis y Dolores, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias al apoyo incondicional de ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Es un orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mi esposo Neimar y mi querida hija Abigail, quienes con su amor, paciencia y apoyo me han ayudado a alcanzar de mejor manera mis metas, impulsándome a ser mejor persona para lograr superarnos cada día.

A mis hermanas y suegra por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo incondicional, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

A los docentes que, fueron un pilar fundamental para mi aprendizaje, agradezco a mi tutora, maestra Estela Quintero, quién con sus conocimientos y su gran trayectoria, ha logrado en mí culminar mis estudios con éxito.

---

Br. María Cristina Pérez Méndez

## Dedicatoria

Este seminario de graduación, se lo dedico primeramente a Dios, ya que me ha llenado de fortaleza, paz, sabiduría e inteligencia, ha guiado mi camino según ha sido su voluntad durante todo este tiempo para alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres y hermanos, por ser mi mayor apoyo en la vida y haberme inculcado el amor al estudio.

A mi hija Lya Valentina, porque es mi mayor motivación de ser mejor cada día, en todos los aspectos de mi vida, para ser un buen ejemplo para ella y transmitirle todos los buenos valores y enseñanzas que mis padres me dieron a mí.

A Marbelly Arévalo, por brindarme su apoyo incondicional, de igual manera a mi hermano, el Lic. Eddy Palma por ser parte de mi desarrollo profesional con su acompañamiento y consultorías en algunas materias.

---

Br. Edith Estefanía Palma Mendoza



## Agradecimiento

El agradecimiento de este seminario de graduación es principalmente a Dios quien me ha guiado y me ha dado fortaleza de seguir adelante.

A mi madre Bernarda Espinoza, quien es una madre ejemplar, siempre me ha inculcado valores éticos y el interés hacia los estudios.

A mi padre Juan Jarquín, que siempre me ha aconsejado y apoyado en cada una de las etapas de mi vida.

A mi esposo el Dr. Wilson López que me brindó su apoyo y comprensión durante estos años.

A nuestra alma mater (UNAN- MANAGUA) y en especial a su Facultad de Ciencias Económicas (UNAN- RUCFA), por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios en sus instalaciones y permitirme obtener mi licenciatura en Administración de Empresas.

---

Br. Lilliam del Carmen Jarquín Espinoza

## Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme en el camino y permitirme concluir con este objetivo.

A mis padres, quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que, a través de su amor, paciencia y buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

A mi esposo e hija, por ser el apoyo incondicional en mi vida, que, con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis objetivos.

Y por supuesto a mi querida Universidad y a todas las personas que fueron parte de mi proceso, que me permitieron concluir con esta etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

---

Br. María Cristina Pérez Méndez

## Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios por su amor, gracia y misericordia de haberme permitido lograr una meta más en mi vida.

A mis padres y hermanos por su apoyo y amor.

A la institución donde laboro actualmente, “Financiera FDL”, ya que han cooperado de gran manera conmigo en brindarme información para la elaboración de asignaciones académicas.

A los maestros que han sido parte esencial para mi formación como profesional y por haber compartido sus valiosos conocimientos.

A la licenciada Quintero, por su acompañamiento en la realización de este documento.

Por último, pero no menos importante a nuestra alma mater, por haberme brindado la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad, con la más alta calidad de enseñanza.

---

Br. Edith Estefanía Palma Mendoza



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas  
Valoración docente**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, hace constar que las bachilleres: **MARÍA CRISTINA PÉREZ MÉNDEZ**, carne # 11-20419-3, **LILLIAM DEL CARMEN JARQUÍN ESPINOZA**, carne # 15-06290-9 y **EDITH ESTEFANNIA PALMA MENDOZA**, carne # 09-01400-3. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **Administración de Recursos Humanos. Obteniendo la calificación de: 50 puntos.**

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 21 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

---

Msc. Estela del Carmen Quintero  
Tutor de Seminario de Graduación

Cc: archivo

## Resumen

El presente documento de carácter bibliográfico tiene como tema general la gestión del talento humano, como parte de la investigación del departamento de administración de empresa de la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua y su subtema radica principalmente en la gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos.

Se tiene como objetivo general, determinar la gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos.

La base teórica que sustenta este informe, se hace énfasis en tres capítulos esenciales tales como: las generalidades de recursos humanos, los procesos de la administración de recursos humanos y las actividades de recursos humanos que maximizan el desempeño.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica, basada en la administración de recursos humanos, así mismo el desarrollo del informe se realizó aplicando las normas APAS sexta edición.

Los resultados o presentación del informe, están basado en la normativa de presentación de seminario de graduación, correspondiente al plan 2013 de la UNAN-Managua.

Los principales términos descriptores del informe son dedicatorias, agradecimientos, introducción, justificación, objetivos de la investigación, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

El presente documento es una investigación bibliográfica que tiene como tema la gestión del talento humano y subtema la gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos, está estructurado en tres capítulos esenciales donde se abordarán los aspectos administrativos en función de las organizaciones.

La correcta implementación de la administración de recursos humanos, es importante para todas las empresas, con el fin de tener una correcta administración en todas las actividades que se llevan a cabo, con ello es posible aumentar la eficiencia y garantizar el buen funcionamiento de todas las áreas involucradas. Por tal razón se convierte de forma necesaria conocer e implementar de forma efectiva los procesos y actividades que maximizan el desempeño, debido a que inciden en el desarrollo de las empresas.

El objetivo general de esta investigación bibliográfica es: determinar la gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos.

El capítulo uno, tiene como título, generalidades de recursos humanos, en él se plantean conceptos, objetivos, el propósito, el factor humano, el contexto organizacional, los enfoques y las políticas de la administración de recursos humanos.

En el segundo capítulo, procesos de la administración de recursos humanos, hace referencia a la planeación, el análisis de evaluación de puestos, el mercado de trabajo, proceso de reclutamiento y proceso de selección de personal en las empresas.

Por último, el tercer capítulo, expone las actividades de recursos humanos que maximizan el desempeño, aquí se desarrolla lo que es la socialización y capacitación, evaluación del desempeño, diseño del puesto de trabajo, remuneración, sistema de carreras y desarrollo, las relaciones laborales y el papel estratégico de la administración de recursos humanos en las empresas.

## **Justificación**

En la actualidad, las empresas necesitan gestionar el talento humano de forma clara, todas las personas deben tener bien definidas las tareas o actividades que deben desarrollar dentro de la organización, ninguna labor de gestión y administración será posible, si antes no se realiza una correcta administración de los recursos humanos, que ayuden a la eficiencia de la empresa.

La gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos, el tema específico que se desarrolla en esta investigación, es con el fin de aportar información sobre la importancia de establecer la correcta gestión del talento humano, al ser utilizado en los procesos y actividades que maximizan el desempeño, por lo que se considera que es muy esencial los capítulos que contiene este documento para las funciones que se desempeñarán como futuros administradores y puedan dirigir eficientemente asegurando el alcance metas y objetivos de las instituciones que se encuentren bajo su dirección.

Este trabajado bibliográfico tiene la finalidad de que sea utilizado como modelo de conocimientos para las empresas, los estudiantes y la universidad misma, que sirva como material de consulta en la puesta en práctica de una correcta gestión del talento humano.

Además, aportará base teórica debidamente referenciada para el desarrollo de otros estudios que estén relacionados con los temas aquí abordados.

## Objetivos de seminario de graduación

### Objetivo general

Determinar la gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos.

### Objetivos específicos

1. Sintetizar las generalidades de recursos humanos en las organizaciones.
2. Describir los procesos claves de la administración de recursos humanos utilizados en las organizaciones.
3. Puntualizar las actividades de recursos humanos que maximizan el desempeño laboral en las organizaciones.
4. Determinar el proceso de la administración estratégica de los recursos humanos



## Capítulo uno: Generalidades de recursos humanos

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar, los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 14)

### 1.1. Conceptos

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos.

Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

La administración de recursos humanos denominada ARH, es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.

La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 188)

La administración de recursos humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño

La administración de recursos humanos, es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

La administración de recursos humanos, es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las

organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 6)

### **1.2. Objetivo de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Su objetivo es conquistar y mantener personas que trabajen y den el máximo de sí mismo con una actitud positiva y favorable. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 165)

### **1.3. Objetivos fundamentales de la administración del capital humano**

Por su parte dice, que los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que a continuación se detallan:

### **1.3.1. Objetivos corporativos**

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

El objetivo del departamento de recursos humanos es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

### **1.3.2. Objetivos funcionales**

Mantener el departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

### **1.3.3. Objetivos sociales**

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

### **1.3.4. Objetivos personales**

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste

el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación.

Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes.

#### **1.4. Objetivos del capital humano**

##### **1.4.1. Objetivos corporativos**

1. Cumplir con las obligaciones legales
2. Proporcionar prestaciones de leyes
3. Relaciones del sindicato y la empresa

##### **1.4.2. Objetivos funcionales**

1. Relaciones con los empleados
2. Selección
3. Capacitación y desarrollo
4. Evaluación
5. Ubicación
6. Realimentación

##### **1.4.3. Objetivos personales**

1. Evaluación
2. Ubicación
3. Realimentación

El desafío esencial que enfrenta la sociedad es la mejora continua de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

El objetivo de la administración de capital humano es mejorar las aportaciones que las personas efectúan a las organizaciones.

Para llevar a cabo esta función, los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos necesitan alcanzar objetivos múltiples, que en ocasiones pueden estar encontrados entre sí.

Los objetivos de carácter social, corporativo, funcionales y personales deben lograrse, pero sólo de manera que estén en consonancia con la organización a la que sirven. Estos objetivos se consiguen mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente.

Estas actividades son responsabilidad de todos los gerentes de la organización, aunque algunas o muchas de ellas pueden delegarse a especialistas del departamento de personal. (William B. Werther, Y Keith Davis, 2008, pág. 10)

### **1.5. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano.**

Cuando una actividad no contribuye al logro de uno o más de los objetivos del departamento, es necesario destinar a otro fin los recursos que se dedican a ella.

#### **1.5.1. Responsabilidad de las actividades de capital humano.**

La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que hay un departamento de capital humano dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto a las personas que integran la organización.

Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, identificación, selección coaching, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de capital humano. Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano constituye un obstáculo para llevar

a cabo sus otras actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano.

El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de delegación de funciones. Ésta no reduce la responsabilidad de un gerente; sólo le permite compartir su responsabilidad.

### **1.5.2. Organización de un departamento de capital humano**

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados.

Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio. El departamento de capital humano. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir.

Que el departamento de recursos humanos gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización. El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer. Este incremento en importancia; en ella, el gerente del departamento de recursos humanos reporta de manera directa al presidente o director general de la compañía.

Este aumento de la importancia del área de recursos humanos puede reflejarse en conceder a quien lo dirige el título de vicepresidente de la compañía, o en un título como “director de capital humano”. A medida que la organización crece en tamaño, los puestos del departamento de recursos humanos se hacen progresivamente especializados. En las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos subdepartamentos, los cuales proporcionan varios servicios a la organización.

Las funciones del departamento de capital humano se tornan esenciales una vez que la organización supera las dimensiones de una operación familiar, porque se

convierte en el punto central de las comunicaciones internas. Por ejemplo, los integrantes de la organización necesitan información sobre las normas de conducta y disciplina que la empresa ha puesto en práctica, a través de un código que por lo común lleva el nombre de reglamento interno de trabajo.

También necesita conocer las políticas de la empresa, así como recibir los diversos beneficios y prestaciones que determina la ley de cada país.

El tamaño de los distintos departamentos de capital humano varía dependiendo en gran medida de las dimensiones de la organización.

### **1.5.3. Componentes del departamento de recursos humanos**

Las secciones de un departamento grande de recursos humanos, como el que se ocupan de campos específicos. La responsabilidad del departamento de reclutamiento, por ejemplo, se enfoca de manera exclusiva en tres tareas: obtener nuevos candidatos a integrarse a la organización, selección y contratación. Otras secciones del departamento tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de capital humano. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de recursos humanos adquirir considerables conocimientos y destreza en un área específica de acción.

Las actividades de capital humano que no se especifican en el organigrama se comparten entre las diversas secciones. Por ejemplo, es posible que cada una de las secciones sea responsable por aspectos determinados de la relación de la empresa con el sindicato. Las evaluaciones del desempeño, lo tocante a compensación, a comunicación, a prestaciones, a los aspectos de seguridad industrial, etcétera, se pueden dar en el marco general de la relación que establecen las empresas con el sindicato que conforman los trabajadores.

### **1.5.4. Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la

persona que lo encabeza el nombramiento de gerente de recursos humanos, o de gerente de capital humano.

El título de vicepresidente de capital humano o de vicepresidente de recursos humanos es más frecuente en las compañías de mayores dimensiones, en las cuales se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad.

Cuando los sindicatos efectúan frecuentes y complejas peticiones al departamento de recursos humanos, el título que se da a la persona que lo dirige en muchos casos es el de director de relaciones industriales, o vicepresidente de relaciones industriales. Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera.

El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. En su labor, cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina.

#### **1.5.5. Función de servicio de un departamento de recursos humanos**

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca.

Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes. La autoridad lineal consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. Las personas que ejercen la autoridad lineal



en ocasiones reciben el título de gerentes operativos. Éstos toman decisiones sobre producción, desempeño y personal.

Determinan las promociones, a quién le corresponde determinado puesto, y otros aspectos de la administración de los recursos humanos.

Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes operativos y a los integrantes del equipo ejecutivo, quienes en último término son los responsables por el desempeño de su personal. Aunque la autoridad corporativa es básicamente de asesoría, su rango e implicaciones son muy amplias e importantes. Cuando el departamento de recursos humanos asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, el gerente puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista. Cuando opta por esa actitud, asume toda la responsabilidad de los resultados.

Si éstos causan problemas en la relación de la empresa con los empleados, las consecuencias recaen sobre ese gerente. A fin de evitar consecuencias negativas, los gerentes toman en cuenta la asesoría del área de capital humano, y en la mayor parte de los casos la siguen. Como resultado, el departamento de personal ejerce considerable influencia en las acciones que llevan a cabo otros departamentos.

Cuando se presentan resultados negativos de importancia debido a no seguir las sugerencias de recursos humanos, la dirección de la empresa puede optar por reemplazar al gerente operativo del área implicada.

Cuando un gerente expresa su desacuerdo con las sugerencias del departamento de recursos humanos, tiene la facultad de recurrir a la dirección de la empresa, pero lo contrario es también cierto; el departamento de recursos humanos puede recurrir a la dirección cuando las decisiones que se toman en ciertas áreas no están de acuerdo con sus criterios. Excepto cuando la dirección se reserva la última palabra en estas áreas, el departamento de capital humano lleva a cabo las decisiones finales sobre áreas como prestaciones al personal y políticas de higiene, disciplina industrial, etcétera, para garantizar que existe control, uniformidad y que la empresa recibe el beneficio

De sus conocimientos. Cuando el departamento de recursos humanos recibe autoridad funcional, su ocupación ya no es de asesoría, sino que ahora se convierte en

autoridad operativa. Al igual que en todas las organizaciones, las decisiones que pueda llevar a cabo siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección.

La existencia de líneas paralelas de autoridad corporativa y lineal conduce a una responsabilidad dual por la administración de los recursos humanos de la organización. Tanto los gerentes operativos como los de recursos humanos son responsables de la productividad y la calidad del entorno laboral. Los gerentes operativos tienen que cuidar la calidad del ambiente en que trabaja su personal a diario.

Las dimensiones del departamento de recursos humanos afectan también el tipo de servicios que se proporcionan a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños, el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. Los otros gerentes comentan con el gerente de recursos humanos los asuntos que los ocupan y por lo general esto se hace en reuniones que se llevan a cabo una o dos veces a la semana. Es en ese momento cuando el gerente recibe realimentación sobre las funciones que la organización espera que realice.

En los departamentos de capital humano de grandes dimensiones, los subordinados del gerente manejan de modo directo la mayor parte de los asuntos. En estos casos los gerentes tienen menos contacto con el personal en general, y su trato diario puede enfocarse en la resolución de asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. A su vez, las funciones de cada uno de los integrantes del personal se hacen más especializadas.

Cuando esto ocurre, se tiene el riesgo de que una o más de las secciones del departamento de personal pierdan la perspectiva de las contribuciones que la organización espera de ellos, o sobre el tipo de autoridad que pueden ejercer. En ocasiones, el personal especializado puede enfocarse en el perfeccionamiento técnico de sus funciones más que en la satisfacción de las necesidades específicas de la organización, o puede considerar que le corresponde una autoridad que no le ha sido delegada.

Cuando los profesionales de recursos humanos incurren en estos errores, con frecuencia se debe a que no han establecido una clara definición de su función de servicio respecto a la organización. (William B. Werther, Y Keith Davis, 2008, pág. 14)

### **1.6. Propósito de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización de forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Parte del propósito de la administración de recursos humanos es controlar lo que respecta a personal, cada persona, cada actividad, circunstancia o la manera en la cual se organizan las empresas para llevar el orden dentro del personal.

Dicho propósito en la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (William B. Werther, Y Keith Davis, 2008, pág. 8)

### **1.7. El contexto organizacional**

El contexto organizacional tiene demasiada importancia en lo que se refiere a la administración de recursos humanos. En muchos sentidos, las prácticas adecuadas de recursos humanos son función de la organización.

Cambie el contexto de la organización, su estrategia, cultura o industria y es probable que necesite modificar las características o aptitudes que necesitan poseer los empleados que se desea reclutar, la forma de inducirlos, la capacitación que requieran y la forma en que se administra su desempeño o se integra su salario.

En el contexto organizacional encuentran ayuda y apoyo considerable los ejecutivos para que administren con eficacia una fuerza laboral cada vez más diversificada. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 369)

### **1.8. El factor humano**

Desde cierto punto de vista, la administración de recursos humanos significa trabajar a través de otros; y también lograr resultados a partir de atraer, seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar y desarrollar a los demás.

Puesto que es común que la administración de recursos humanos implique las políticas y prácticas de la compañía por intermediación del departamento de recursos humanos, como administrador, la ARH eficaz, también es probable que implique laborar con el personal de dicho departamento.

En tanto que el departamento de recursos humanos (RH), establece políticas y prácticas clave que ayudan a los administradores a realizar un trabajo eficaz con una fuerza laboral diversificada, es probable que las políticas no basten para atraer y, en especial, para conservar a los empleados de calidad, a menos que los supervisores y administradores estén capacitados en actividades de RH como el manejo del desempeño del trabajador.

No obstante, las organizaciones han comenzado a reevaluar la importancia de su fuerza laboral. Una de las razones de este cambio es darse cuenta de que los empleados por lo general poseen el conocimiento que permite a la empresa competir con eficacia en el mercado.

De hecho, gran parte del conocimiento de una empresa lo tienen los empleados. Es así que éstos se convierten en activos fundamentales. Los trabajadores de las compañías también son su recurso más exclusivo y los competidores no pueden imitarlo con facilidad.

Las empresas que tienen el mejor conocimiento sobre tecnología, clientes, procesos de manufactura y bienes y servicios que los consumidores quieren, pueden, por ello, ganar batallas competitivas. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 376)

## **1.9. Enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos**

### **1.9.1. El enfoque estratégico**

La administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización.

Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de recursos humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.

### **1.9.2. Enfoque de los recursos humanos**

La administración de capital humano es la administración de la labor de individuos concretos.

La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Sólo una cuidadosa atención de éstas permite a la organización crecer y prosperar.

### **1.9.3. Enfoque administrativo**

La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes.

En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.

### **1.9.4. Enfoque de sistemas**

La administración de capital humano forma parte de un sistema, que es la organización. Por esa razón, las actividades del departamento de personal se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización.

En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se relacionan entre

sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

#### **1.9.5. Enfoque proactivo**

Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que van a enfrentar.

Cuando las medidas que se toman son sólo reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas.

Dado que la administración de capital humano es un sistema abierto, se ve afectada por el entorno en que opera. La evolución histórica de las técnicas administrativas y la aparición de nuevos niveles de profesionalismo en el campo son algunos de los elementos que forman parte de ese entorno. La sociedad, y la corporación misma, llevan a cabo continuos desafíos de la profesionalidad del administrador de capital humano. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 26)

#### **1.10. Políticas de los recursos humanos**

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 161)

En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los criterios siguientes:

### **1.10.1. Políticas de la organización**

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos.

### **1.10.2. Políticas de compensación**

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de equidad entre los niveles de puestos.

En muy raras ocasiones el reclutador podrá alterar el nivel de compensación que ha fijado la corporación para determinado puesto.

En determinadas circunstancias, la corporación decidirá modificar el nivel de compensación de un puesto (por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación a nivel internacional), pero en muy pocas ocasiones el proceso se llevará a cabo sin la participación de diversos niveles ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación.

Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para poder hacer frente a los gastos adicionales que deberán enfrentar.

### **1.10.3. Políticas de contratación**

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo.

Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional.

#### **1.10.4. Políticas de contratación internacional**

Algunas corporaciones pueden tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales recurren a la contratación de capital humano extranjero, principalmente a niveles directivos o bien de capital intelectual calificado.

Al contratar a personal extranjero, una empresa debe incurrir en gastos que no tendría de recurrir al capital humano local, como los de reubicación.

#### **1.10.5. Políticas de promoción interna**

Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior.

De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas.

El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas que contengan toda la información actualizada de su capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones.

#### **1.10.6. Política de provisión de recursos humanos**

1. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
2. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.



3. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

#### **1.10.7. Políticas de aplicación de recursos humanos**

1. Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
2. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
3. Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

#### **1.10.8. Políticas de mantenimiento de recursos humanos**

1. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
2. Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
3. Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
4. Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
5. Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

**1.10.9. Políticas de desarrollo de recursos humanos**

1. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
2. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
3. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

**1.10.11. Políticas de control de recursos humanos**

Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.

Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 126)

## **Capítulo dos: Procesos de la administración de recursos humanos**

En las organizaciones de mediana y gran escala la administración de recursos humanos se caracteriza por procesos analíticos y exhaustivos donde se proyectan objetivos para la generación, reclutamiento, selección y formación de personal.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas. Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Cada etapa representa un esfuerzo centrado en la interpretación de las capacidades institucionales para generar talento humano con el sentido de pertenencia acorde a los valores y principios del puesto.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 4)

### **2.1. Planeación de los recursos humanos**

La planeación de recursos humanos contempla muchos espacios de análisis vistos desde la posición de las organizaciones que muestran interés en el talento humano para la apertura de nuevas plazas necesarias para el desarrollo progresivo de la estructura humana en el transcurso del cumplimiento de los objetos institucionales vinculados al crecimiento en el mercado laboral.

Previo a la selección de recursos existe la misión preponderante de planificar las estrategias y métodos para entender las necesidades empresariales y las competencias necesarias para una plaza laboral.

La planeación representa la visión del futuro comprendiendo conceptos relativos a metas, objetivos, estrategias, políticas, programas y en la actualidad se le denomina como estratégica. La organización atiende el diseño y definición de la forma en la cual la empresa se mostrará para satisfacer la estrategia de la misma y comprende conceptos de estructura, niveles, jerarquías, puestos, esbeltez y compactación, la dirección se refiere a la forma en la que es encauzada la empresa bajo las directrices de sus inversionistas y directivos para la obtención de su objetivo e involucra conceptos como liderazgo, comportamiento motivación, sensibilidad y decisiones, es en esta fase en donde se agrupa el recurso humanos, el control contempla el monitoreo del desarrollo de operaciones y su apego a los lineamientos establecidos y contempla aspectos como Normatividad, vigilancia, medición, evaluación e informe. (Sotomayor A. , pág. p. 70)

Esta función primaria en las organizaciones tiene su soporte en el reconocimiento y aceptación como inicio de las actividades que se emprendan y en la disciplina de Recursos Humanos no es la excepción. El concepto planeación en sentido general alude a la visión del futuro involucrando estrategias, objetivos y metas, elementos que necesariamente se identifican con este recurso porque se puede afirmar que en este tema es la función que fortalece la visión para anticiparse, prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano que participa en la organización. (Sotomayor A. , pág. p. 97)

### **2.1.1. Concepto de planificación de recursos humanos**

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH), con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización.

Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa.

A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

La planificación de recursos humanos es un proceso imprescindible en el engranaje empresarial de lo general a lo particular. Cada empresa muestra planificaciones destinadas a subsidiar necesidades transversales para el buen desarrollo del capital humano mediante estrategias que fomenten una verdadera cultura empresarial al nuevo personal en el transcurso de su formación.

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 78)

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos.

Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. p. 60)

### **2.1.2. Importancia de la planeación de recursos humanos**

La importancia de la planeación de recursos humanos, consiste en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe

anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.

Es de mucha importancia en el éxito de las organizaciones, con una planeación de recursos humanos eficiente y exacta, se eliminan el exceso de contratación y capacitación, y al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos y disponibles cuando se necesiten. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. p. 67)

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrolladas, recompensarlas o monitoreadas y controladas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura, organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 73)

### **2.1.3. Objetivos de la planificación estratégica**

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

1. Optimizar el factor humano de la empresa.
2. Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
3. Desarrollar, formar y proporcionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
4. Motivar al factor humano de la empresa.

5. Mejorar el clima laboral.
6. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Optimizar el talento humano significa a gran escala fortalecer las bases funcionales de la estructura institucional por medio de una ejecución vinculada a las realidades y sobre todo a las necesidades prioritarias de las áreas que necesitan un fortalecimiento en las acciones primarias, según el comportamiento de sus principales funciones. (Jones, Gareth R.; George Y Jennifer M., 2010, pág. p. 198)

## **2.2. Análisis de evaluación de puestos**

La descripción y el análisis de cargos están relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones, ya que lo más importante para el desarrollo de cualquier empresa son las personas que trabajan en la misma, así como también la forma y los métodos que utilizan para hacerlo.

“La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”.

Efectivamente, los puestos se abastecen de trabajadores que deben tener las características requeridas para poder satisfacer las especificaciones y necesidades del puesto. En general, la descripción del cargo suministra la información necesaria sobre las especificaciones del puesto para que la organización tenga una percepción adecuada sobre los requisitos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 137)

Es indudable que las organizaciones están conscientes de la importancia que reviste enfocar su atención a la demanda del personal y el estimar la cantidad que necesitarán en el futuro próximo, así como el tipo y preparación del mismo que le puedan permitir cristalizar los objetivos delineados en su plan estratégico, lo anterior requerirá de un estudio formal y concienzudo en el entendido que debe ser lo más confiable ya que ello orientará sus esfuerzos en el tiempo y dar respuesta a la organización.

Habiendo pronosticado las necesidades de personal es obvio que se necesita prepararse para satisfacer los requerimientos en el tiempo que está previsto y para ello

podrá acudir a fuentes internas o bien las externas, tema que se abordará en el siguiente capítulo al hablar de Reclutamiento y Selección. Es pertinente indicar que es saludable equilibrar la demanda y oferta de personal, esto induce a considerar que siempre se tiene que estar atento a la planeación de Recursos Humanos y su seguimiento, así como en su caso a la revisión de la misma, 103 sobre todo cuando se presenten hechos significativos que lo ameriten. La trascendencia de esta función es tan impactante que las mismas organizaciones adoptan como denominación de toda el área de Recursos Humanos el de planeación y desarrollo de Recursos Humanos. (Sotomayor A. , pág. p. 103)

### **2.3. Mercado de trabajo**

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado.

El mercado de trabajo (MT), se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. El MT es dinámico y sufre cambios continuos.

La realidad es que la generación de empleo constituye una de las prioridades básicas de todo país pero esa situación es compartida y no sólo le compete al gobierno ya que incluye a los inversionistas e incluso a la persona que desea prestar sus servicios porque es necesario estar atento a lo que sucede en el mercado laboral y a las exigencias que presentan los centros de trabajo, encontrándose en ocasiones que no es posible localizar el personal especializado que se busca y de acuerdo a lo anterior es pertinente que las autoridades de cada país efectúen una planeación educativa que permita disponer de personal calificado en especialidades que se requerirá en el mediano y largo plazo de acuerdo a las estrategias delineadas.

Uno de los factores que enriquece el mercado laboral es sin duda la pujanza de las comunidades, países, regiones y localidades que demandan y requieren mayor número de personas para sus organizaciones. Es pertinente indicar que en épocas de



recesión económica se desploma el movimiento en el mercado de trabajo y se acrecienta el desempleo, aun la organización debe estar atenta a la situación que se vive y estar preparada para cuando se presenten síntomas de recuperación. (Sotomayor A. , pág. p. 107)

### **2.3.1. Mercado de recursos humanos y mercado laboral**

La palabra mercado implica varios significados:

1. Lugar donde se efectuaban antiguamente los intercambios de mercancías y, por tanto, el local donde se reunían vendedores y compradores.
2. "Espacio económico" donde se realizan intercambios de bienes y servicios elaborados y ofrecidos por los productores, y demandados por los compradores.
3. Área geográfica o territorial en que convergen oferta y demanda para
4. establecer un precio común.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 106)

El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías (empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y entidades financieras, etc.), o por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) e incluso por regiones, cada uno de estos segmentos tiene características propias.

Las características estructurales y coyunturales del MT influyen en las prácticas de ARH de las compañías. Cuando el MT está en situación de oferta, cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda, las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos.

### **2.3.2. Mercado de recursos humanos**

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, lo define el sector de población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleadas (mercado de R H aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para trabajar. Por consiguiente, el mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando, aunque no estén buscando empleo están en condiciones de desempeñado a satisfacción.

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servido (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables número de personas y demanda del producto o servicio está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio.

Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción del precio del producto o servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, en consecuencia, un aumento de las necesidades de personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 107)

### **2.4. Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar.

Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de línea, que se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento. Cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso

#### **2.4.1. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.

Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

Phil Amundsen, vicepresidente y socio administrativo nacional de Deloitte LLP, un grupo de tecnología, medios y telecomunicaciones, afirma: "La capacidad de una compañía para encontrar y administrar el talento humano se ha convertido en el indicador por excelencia de la salud y la longevidad general de la organización".

Por lo tanto, es fundamental tener un proceso de reclutamiento correctamente sintonizado para que el proceso de selección funcione de manera adecuada. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. p. 116)

Teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo

al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales, es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizarán el cubrir las vacantes solicitadas, ya sea por el programa de planeación previa.

El proceso aludido es de importancia para la organización ya que está integrando personal a su fuerza de trabajo que es el pilar en su actividad y sabe que se selecciona no para cubrir solamente la vacante solicitada sino por la potencialidad que se ha detectado en él, además el proceso bien administrado permite salvaguardar en todo sentido la estabilidad interna, así como el clima laboral al evitar con ello la incursión de elementos de no muy adecuada conducta laboral que ciertamente tienen otras perspectivas: entre ellas está desestabilizar porque la responsabilidad de los titulares en estas funciones es importante y tiene repercusiones el no realizarse adecuadamente. (Sotomayor A. , pág. p. 120)

#### **2.4.2. Tipos de reclutamiento**

1. Reclutamiento interno: en este caso, se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Debe ser, en principio, el proceso que utilizemos por defecto. Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero.

El hecho de buscar candidatos entre los propios trabajadores acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de inducción y adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa.

2. Reclutamiento externo: es la acción, quizá la más conocida, a la que recurrimos para buscar candidatos externos a la empresa (bien personas desempleadas, bien trabajadores activos de otras empresas).

Consiste en divulgar nuestras necesidades de empleo fuera del personal de la organización. Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos (no sólo en el proceso de selección, sino también en el de inducción y adaptación), un incremento en el coste del proceso, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 117)

Cada una de las fases de este proceso tiene su repercusión en el resultado final de elegir al personal de la organización. La actividad se inicia como está indicada con el requerimiento de la necesidad de personal, situación que formalmente ya se había contemplado por principio en la planeación de este recurso o bien es el resultado de una situación específica que se presenta obedeciendo a diversas situaciones, siendo pertinente revisar con el usuario la posición y el perfil, además se recurre por principio a la fuente interna donde potencialmente dispone de personal para el reemplazo. Cuando no se dispone internamente de personal para cubrir vacantes se apoya en las fuentes externas que se manifiestan en diferentes modalidades como ya se expusieron al inicio del capítulo, recabando su información mediante una solicitud de empleo, generalmente en el formato de la organización y en ocasiones en el documento comercial o en su defecto con el currículum vital actualizado. (Sotomayor A. , pág. p. 123)

### **2.4.3. Técnicas de reclutamiento**

Mientras que el reclutamiento interno abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos (MRH). Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo.

La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

El currículum vitae (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato.

El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. p. 120)

## **2.5. Proceso de selección de personal**

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.

El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Recuerde nuestra exposición acerca de la administración del talento en el capítulo. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma.

Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables.

Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa.

Una vez que las organizaciones disponen de personal para cubrir el puesto solicitado es indudable que continuará otra fase de un proceso que está representada por la selección, misma que alude a decidir sobre la elección del candidato final basándose en los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo. Gramaticalmente la palabra selección alude al hecho de elegir a una persona por su bondad y cualidades, prefiriéndola a las demás por lo que el contexto administrativo que nos ocupa no difiere de su significado general. Naturalmente que se consideraría sus competencias, es decir, un saber identificado que manifiesta el dominio de capacidades en un campo disciplinario determinado y traduciéndose en “saber hacer”, “saber ser” y “querer ser”, esta función no es estática sino dinámica identificando al nuevo colaborador con condiciones humanas, morales y técnicas deseables. (Sotomayor A. , pág. p. 128)

La situación que se alude no siempre ha estado presente y en realidad el comportamiento actual es el resultado de una evolución administrativa sana que ha beneficiado a las organizaciones porque en ellas es común encontrar amalgamados los conceptos de reclutamiento y selección en una sola unidad de trabajo, siendo ello aceptado ya que la primera es la actividad inicial de encontrar candidatos y la segunda como ya se ha propalado en este punto es la de elegirlos.

En este proceso de selección se presta atención a los candidatos con experiencia. Sin embargo, últimamente se considera que ello no debe de importar en forma preferente sino los factores de personalidad y análisis de datos, es decir, de los algoritmos ya que detectan una persona creativa normalmente se interesa en el período de prueba y en general en el puesto.

Remplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo. Esto es significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. p. 126)

### **2.5.1. Concepto de selección de personal**

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y selección no es simple, como veremos en los dos capítulos sobre reclutamiento y selección

### **2.5.2. Tipos de selección**

El mismo autor, clasifica la selección de personal según las características particulares ligadas a las necesidades de la organización, así como los objetivos y sus competencias. (Ver tabla N°. 2.1. Tipos de selección). (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. p. 137)



Tabla N°. 2.1.

## Tipos de selección

Con base en los puestos	Selección	Con base en las competencias
Llenar puestos vacantes de la organización Mantener el nivel adecuado de la fuerza de trabajo Rapidez para llenar las vacantes Puestos cubiertos y fuerza de trabajo plena y completa Cobertura adecuada de los puestos en la organización Puestos cubiertos/costos de selección	Objetivo primario Objetivo final Eficiencia Eficacia Indicador Rendimiento sobre la inversión	Sumar competencias individuales Incrementar el capital humano de la organización Sumar competencias necesarias para la organización Nuevas competencias aplicables al negocio y una fuerza de trabajo competente Ingreso adecuado de nuevas competencias a la organización Competencias sumadas/costos de selección

Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 137)

## **Capítulo tres: Actividades de recursos humanos que maximizan el desempeño.**

Expresado en términos sencillos, hay dos metas principales en la administración de recursos humanos:

1. Reclutar a la gente adecuada.
2. Maximizar su rendimiento y potencial.

Aunque hay cierto número de actividades que se relaciona con estas dos categorías generales, todos los administradores necesitan colocar a las personas adecuadas, en el sitio correcto, en el momento preciso, y después ayudarla a maximizar su rendimiento y potencial futuro. No es posible reclutar a la gente adecuada sin entender ni alinear las actividades de la administración de recursos humanos con la estrategia corporativa.

Aunque es necesario analizar por separado cada una de estas actividades, no debe olvidarse que están relacionadas entre sí, y que el éxito o fracaso de una influye de manera significativa en el triunfo o falla de la otra. Una vez que las personas correctas se encuentran en las posiciones correctas, la organización necesita asegurarse de que su desempeño sea óptimo. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 527)

### **3.1. Socialización y capacitación**

La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto.

Con la socialización, es decir, con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y acatar reglas y regulaciones internas precisas. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 137)

Hitt y Porter en su libro de Administración, plantean que: así como las primeras experiencias en la vida forman el carácter, la personalidad y la conducta general de los

individuos, las primeras experiencias de capacitación y socialización conforman aspectos importantes del desempeño de los empleados.

La capacitación y la socialización tempranas afectan:

1. La probabilidad de que las contrataciones nuevas permanezcan con la empresa.
2. El grado en que se desempeñan bien.
3. El grado en que desarrollarán todo su potencial.

Los administradores utilizan varios métodos de capacitación para mejorar el rendimiento y el potencial de sus subalternos. Aunque es importante la capacitación al principio de la carrera, en el actual contexto en constante cambio, es probable que la capacitación y el aprendizaje ocurran durante toda ella.

A continuación, se estudian varios de ellos:

### **3.1.1. Inducción**

Una de las primeras oportunidades para que una organización dé forma a las expectativas y al comportamiento de los empleados nuevos ocurre durante los programas de inducción. Es común que estos programas brinden un panorama amplio de la industria, la compañía y sus actividades de negocios, así como de sus competidores clave y la información general sobre el trabajo en la empresa (como las políticas clave, procedimientos de remuneración y prestaciones).

La contratación representa un acuerdo de voluntades en forma libre y personal, siendo necesario que una vez que se acepten las condiciones contractuales se formalice el contrato individual respectivo y se proceda a los registros fiscales de la persona si no los tuvieran y los de seguridad social, ello preferentemente antes de que se ingrese al área de trabajo o bien en forma simultánea, en la misma forma se deberán cubrir los trámites internos como el alta en nómina e identificación de la persona.

Las sesiones de inducción al trabajo en la unidad, por lo general son más específicas y están diseñadas para ayudar al empleado nuevo a familiarizarse rápido con su puesto, sus colegas, los procedimientos y las expectativas.

Para maximizar la eficacia de los programas de inducción, los administradores deben considerar las siguientes recomendaciones:

1. Reducir el papeleo a un mínimo y evitar la sobrecarga de información, no se debe incluir de inmediato documentos que se deban llenar.
2. Celebrar una junta informal con el jefe inmediato del individuo.
3. Alternar la información pesada, como la que se relaciona con prestaciones y seguros, con presentaciones ligeras, en vivo o en video, de las oficinas corporativas.
4. Proporcionar un glosario específico de la organización.
5. Asignar a cada empleado nuevo un “padrino” (es decir, un trabajador experimentado), más con base en la compatibilidad de personalidades que en la similitud de sus puestos de trabajo.

La capacitación inicial alude la obligación del trabajador para adquirir conocimientos y habilidades inherentes a la actividad para la que potencialmente va a ser contratado, laborando en ese periodo como personal subordinado, teniendo una dirección máxima de tres meses o hasta seis meses si son puestos directivos. El contrato a prueba y de capacitación inicial deberá estipularse por escrito, garantizando en su caso la seguridad social de quién desempeña la actividad.

Considerando la flexibilidad laboral que se detecta en el mercado de esa naturaleza las organizaciones consideran que ello es vital para incrementar su competitividad y en razón de ello es común observar una tendencia en la que se incrementa el número de su fuerza laboral a través de la contratación por medio de servicios profesionales o subcontratación en general, dejando la rigidez del sistema a organizaciones que no han cambiado su estrategia.

El programa mencionado en el punto anterior representa un apoyo decisivo para introducir a la persona en la organización y estando dentro de sus beneficios inmediatos:

1. Identificación completa de la persona hacia la organización.
2. Realización eficaz y eficiente de las funciones de su puesto.
3. Socialización con sus compañeros.

4. Colaboración efectiva con el equipo de trabajo asignado.
5. Disposición plena de agregar un valor agregado.
6. Reducción de la rotación.

### **3.1.2. Técnicas de capacitación en el trabajo**

La capacitación en el trabajo, es la técnica de capacitación que más se utiliza en las organizaciones.

Hay una variedad amplia de técnicas que un administrador puede utilizar para capacitar a los empleados. A lo largo de su carrera, es probable que el lector se vea expuesto a la mayoría, si no es que a todos esos enfoques.

La persona se educa en el proceso de su vida desarrollándose en los diferentes ámbitos en los que actúa, de ahí la relevancia que en el medio laboral no se desatienda esa función y precisamente es mediante la capacitación con lo que da respuesta: ella en un sentido general significa habilitar a la persona de nuevo ingreso y a los interesados en ocupar vacantes o puestos de nueva creación y el adiestramiento actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades, representando ambas una de las mejores inversiones de las organizaciones.

Lamentablemente en nuestro país en algunas organizaciones se les considera como gasto, pero aún lo más grave es que no se proporciona y el concepto que nos ocupa es prioritario en la sana administración del recurso humano e incluso desde el punto de vista legal se señala el derecho que tiene la persona para recibir capacitación y/o adiestramiento que le ayudará a elevar su nivel de vida y en consecuencia la productividad.

### **3.1.3. Técnica de capacitación fuera del trabajo**

La capacitación fuera del trabajo también se utiliza con resultados positivos. El enfoque más común para capacitar fuera del trabajo son las clases en un aula siguiendo un programa, el cual puede durar una hora o varias semanas.

La conducen expertos del interior (empleados de la compañía) o del exterior procedentes de escuelas formadoras y académicas.

### 3.1.4. Objetivos de la capacitación

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinadas labores o ejecución de tareas específicas en el puesto laboral de una organización.

Entre los objetivos principales de la capacitación, se encuentra:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
3. Facilitar la supervisión del personal.
4. Proporcionar a la empresa, recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
5. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa, a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
6. Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
7. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
8. Lograr cambios en el comportamiento de empleados, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

Los criterios de eficacia del entrenamiento se vuelven importantes cuando se consideran en conjunto con los cambios presentados en el ambiente empresarial y en las demandas sobre la organización. Algunos empresarios se resisten a entrenar a sus empleados y no quieren invertir en este rubro por el temor a que la competencia los reclute; en consecuencia, prefieren reclutar en el mercado empleados con cierta experiencia y entrenamiento. Son pocos los empresarios que ven el entrenamiento como una forma de reducir costos y aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerado como una función social, y no económica; como un gasto, y no como una inversión que puede producir valiosos retornos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 316)

### 3.2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 202)

(Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006) Antes de que las organizaciones o los administradores estimulen o corrijan las acciones de sus empleados, deben saber cómo se desempeñan éstos.

La evaluación del desempeño tiene que ver con:

1. Establecer objetivos y estándares de desempeño.
2. Medir el desempeño contra dichos estándares.
3. Brindar retroalimentación a los empleados, en relación con tales medición y evaluación.

Para la mayoría de los administradores, la evaluación del desempeño tal vez sea la actividad de recursos humanos más importante y también la más difícil.

Esta dificultad no tan sólo se debe a la complejidad de evaluar el desempeño anterior y plantear los objetivos futuros para éste, sino al hecho de que las evaluaciones del desempeño implican informar a los trabajadores cómo se desenvuelven en relación con los objetivos trazados.

Evaluar a las personas que laboran no significa una actividad reciente sino al contrario: ha existido desde tiempos pasados e incluso antes de que la administración en general se formalizara, incluyendo en ella a la de Recursos Humanos que quizá al inicio en forma simple, pero con el devenir de las épocas se ha tecnificado. En los albores de la administración en cierta medida se aludía a este concepto, sobre todo cuando se hacía referencia al hecho de considerar para un trabajo a la persona más apta y no sólo eso sino en cierta medida prepararlo con el conocimiento mínimo de la actividad a realizar y el manejo del equipo que utilizará, así como consideración para el desarrollo personal y otorgamiento de estímulos para el más eficiente de acuerdo a sus

resultados. Los ámbitos en lo que aparece la evaluación son indistintamente en el privado o público ya que es de tipo administrativo y con aceptación plena.

Las evaluaciones son practicadas en forma periódica, aunque se impone en el medio la de tipo anual y lo acertado es que se realice y no se deje solamente como un intento o una aplicación indiscriminada ya que sus repercusiones son importantes para ellas y para la persona. Esta actividad se puede realizar en forma simultánea en las diferentes áreas de la organización como respuesta a un programa previamente establecido por ella, además representa en sí un instrumento dentro de la administración, es decir, aquello que se utiliza para obtener algo. Es de admitirse la relevancia de esta función dentro de la administración de Recursos Humanos y se define como el proceso encaminado a evaluar el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente del resultado o producto generado en el puesto que ocupa.

Es frecuente que los empleados no logren cumplir los estándares establecidos y requieran retroalimentación para tomar acciones correctivas; sin embargo, pocas personas gustan de dar o recibir retroalimentación negativa. No obstante, sin dicha realimentación ni los individuos ni las organizaciones podrían maximizar su desempeño.

A continuación, se detallan algunos métodos utilizados para evaluar el desempeño:

### **3.2.1. Escalas de calificaciones gráficas**

El método más popular para dar realimentación sobre el desempeño probablemente sean las escalas de calificaciones gráficas (véase un ejemplo en la figura 3.1.). Es común que una escala de calificaciones gráficas incluya un conjunto de cualidades sobre las que se evalúa a un empleado.

El nivel de desempeño en cada una de ellas se califica en términos de una escala graduada. Por lo general la escala va de 1 a 5. El grado de especificidad que concierne a la definición de cada punto de la escala varía de descriptores de una palabra (por ejemplo, 1 = deficiente) a enunciados completos (por ejemplo, 1 = no cumple con los estándares mínimos).



La amplia aceptación de las escalas gráficas se debe a dos factores principales. En primer lugar, son relativamente rápidas y fáciles de llenar para los administradores. Como la mayoría de éstos tiene muchos subalternos a quienes evaluar, y como no es frecuente que a los administradores se les premie por escribir evaluaciones de alta calidad, tienen un incentivo natural para llenarlas tan rápido como sea posible.

En segundo lugar, puesto que los conceptos de la evaluación y la escala de calificaciones son comunes entre los empleados, resulta sencillo cuantificar los resultados y comparar las calificaciones de su desempeño.

**Figura. Escala de calificaciones gráficas**

Nombre del empleado: _____	Depto. _____				
	Excelente	Bueno	Promedio	Regular	Deficiente
1. Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cantidad del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Confiabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Conocimiento del puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Actitud					

Figura No. 3.1. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 93)

### 3.2.2. Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Las escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC), están diseñadas para aprovechar muchas de las ventajas de las escalas de calificaciones gráficas y reducir sus desventajas. (Véase un ejemplo en la tabla N°. 3.2.).

El diseño general de las ECBC se parece al de las escalas gráficas en que los administradores califican las características de los empleados usando una escala cuantitativa. Sin embargo, las características se especifican con mucho detalle en términos de los comportamientos, en vez de cualidades abstractas.

Asimismo, las escalas se basan mucho más en las descripciones de comportamientos específicos que en términos ambiguos. Cuanto más específicas sean y se vinculen con los comportamientos, se reduce, pero no se elimina, la imposibilidad potencial para comparar las calificaciones de distintos evaluadores. Sin embargo, permanece cierto sesgo potencial de los administradores.

**Tabla Nº. 3.2.**

**Escala de calificación basada en el comportamiento**

Cargo: _____		
Dimensiones del puesto de trabajo: _____		
Planea el trabajo y organiza su tiempo con cuidado de manera que maximiza los recursos y cumple los compromisos	9	
	8	Aun cuando esté asociado tenga un informe debido a otro proyecto, él o ella estará bien preparado para el análisis asignado en su proyecto.
	7	Este asociado cumpliría un calendario o programa donde los plazos límite y las actividades se anoten con cuidado, y que consultaría antes de establecer compromiso nuevos.
	6	Como jefe de programa, este asociado haría arreglos para asignar recursos a un proyecto especial em forma razonablemente buena, pero es probable que omita uno o dos detalles que tendrían que manejarse con improvisación.
Planea y organiza el tiempo y el trabajo sobre todo para los segmentos grandes de una tarea. Por lo general cumple los compromisos, aunque pasa por alto lo que considera detalles secundarios.	5	Este asociado cumpliría con un plazo final para entregar un informe, pero éste se encontraría por debajo del estándar habitual, si otros plazos se cumplieran el mismo día de su entrega.
	4	Es probable que las evaluaciones de este asociado no reflejen las aptitudes debido al exceso de compromisos en otras actividades.
	3	Este asociado planea más bien con entusiasmo que con un calendario, y con frecuencia tiene que trabajar tarde por la noche para cumplir con su trabajo, aunque lo termina a tiempo.
	2	Es frecuente que este asociado llegue tarde a las reuniones, aunque otros en circunstancias similares no parecen tener dificultades para llegar a tiempo.
Parece planear poco. Quizás se desempeñe con eficacia a pesar de lo que parece un enfoque desorganizado, con un esfuerzo concentrado, aunque los plazos no se cumplirían.	1	Este asociado nunca cumple con un plazo final, incluso si se le avisa con anticipación.

Fuente: (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 91)

### **3.2.3. Retroalimentación de 360 grados**

La racionalidad que subyace a los sistemas de evaluación de retroalimentación de 360 grados es que el desempeño de un individuo debe verse desde múltiples perspectivas.

La mayoría de sistemas de retroalimentación de 360 grados implica la recolección de evaluaciones del desempeño de un individuo por parte de su jefe, colegas y subalternos.

También se obtienen las evaluaciones de los proveedores y los clientes, lo cual depende de la naturaleza de la interacción que el empleado tiene con ellos. El aspecto positivo de la retroalimentación de 360 grados es que como reúne los datos de múltiples fuentes, se estimula a los empleados a centrarse en todos los constituyentes clave.

Esto reduce la tendencia, a sólo impresionar al jefe y a trabajar mal con los colegas y subalternos. La desventaja principal es el tiempo y la energía que implica reunir, procesar y retroalimentar con eficacia los datos al individuo.

La difusión de la forma de evaluar es necesario que se transmita al evaluado ya que ello es indispensable para conocer los pormenores de cómo se efectuará la actividad. La definición de las competencias requeridas u observadas en el desarrollo de las funciones será un aspecto relevante a considerar en la evaluación, la claridad en el contenido del instrumento de evaluación constituirá un apoyo para los evaluadores y es guía de la actividad y la designación del personal es básica en la actividad, requiriéndose que estén enteradas del proceso y adheridas al trabajo de equipo y si es el caso del seguimiento por parte del consultor externo. El levantamiento de información se refiere a la aplicación del instrumento y en su caso al replanteamiento de alguna situación específica, la retroalimentación se refiere a la comunicación con el evaluado en donde se le comenta los avances o término de la evaluación y se está dispuesto a una aclaración, complemento o ratificación, el informe final de los resultados obtenidos se le presentará por principio al evaluado y a nivel directivo. La evaluación de 360 grados considera información de varias fuentes y no solamente está enfocado al pasado sino también al futuro y esto es lo que distingue de las formas tradicionales.

### **3.2.4. Retroalimentación del desempeño eficaz**

Sin importar el sistema de evaluación del desempeño de los empleados, es necesario retroalimentarlos con eficacia respecto de sus resultados, con la finalidad de fomentar una diferencia positiva en su desempeño. En primer lugar, si las expectativas que conciernen a un desempeño inaceptable, aceptable o superior no están claras para el trabajador antes de la evaluación, no es muy probable que las calificaciones negativas influyan en la motivación o el desempeño. En consecuencia, desde el principio las expectativas sobre el desempeño deben ser claras y aceptables para el empleado.

En segundo lugar, si el empleado cree que, como administrador, usted tiene un sesgo en sus observaciones, la evaluación no tendrá el efecto deseado. Ésta es la razón de por qué es importante el registro de los incidentes críticos, tanto positivos como negativos.

Esto sencillamente involucra el registro de incidentes específicos de importancia, en los cuales el comportamiento y el rendimiento del empleado estuvieron por arriba o por debajo de las expectativas.

Entonces, este registro permite que se evite recordar tan sólo los acontecimientos más recientes y también mejora la capacidad de hablar acerca de hechos concretos en la entrevista de evaluación.

(Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, págs. 536-542)

### **3.3. Diseño del puesto de trabajo**

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesitará conocer la información sobre el capital humano que tiene su empresa en la actualidad y el que necesita obtener.

En la actualidad existen programas muy sofisticados, como sistemas, aplicaciones, productos en procesamiento de datos, que contienen módulos de todos los procesos de gestión de los recursos humanos. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización.

Éstos constituyen la esencia misma del grado de productividad. Si están bien diseñados, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos; de otra manera, la productividad se verá afectada.

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conducen a una solución instantánea de los problemas que han aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la mayoría de las empresas justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre capital humano.

Dado que un programa de análisis y diseño de puestos realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la organización, la preparación necesaria para implantarlo requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización. El esfuerzo común lleva a obtener un sistema de información que sirve como plataforma para todos los pasos posteriores. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 91)

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 172)

A medida que las actividades de administración de capital humano crecen en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren al reclutamiento y la

compensación, se confían al departamento de recursos humanos. Pese a esto, no es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles de los puestos, en la forma en que los domina el gerente operativo.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan.

Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen. Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación.

Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde. En la actualidad, un factor que ha cobrado relevancia es la identificación de las competencias que requiere un puesto, la cual propicia la mejor articulación del trabajo.

### **3.3.1. Relevancia del análisis de puestos**

William B. Werther y Keith Davis, afirman que: la información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información, como lo muestra la figura 3.3.

Para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios.

**Figura: Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos.**

- 1 Compensar de manera equitativa a los empleados.
- 2 Ubicar al personal en puestos adecuados.
- 3 Determinar niveles realistas de desempeño.
- 4 Crear planes para capacitación y desarrollo.
- 5 Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- 6 Planificar las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- 7 Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- 8 Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
- 9 Eliminar requisitos y demandas innecesarios, racionalizando el proceso.
- 10 Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

Fuente 3.3. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 92)

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones y que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada. En el siglo XXI, la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.

La figura N°. 3.4. Ilustra el diseño de puestos, desde una perspectiva de sistemas. El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales.

**Figura: El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas**

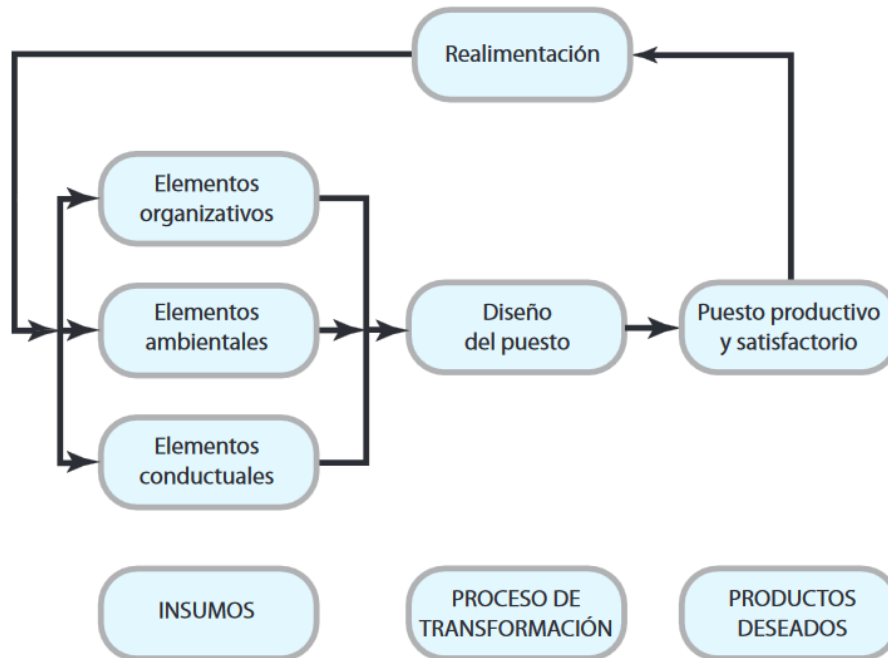


Figura. 3.4. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 109)

El especialista toma estos elementos en consideración para crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo. Debe mantener varios elementos en la perspectiva y el equilibrio adecuados, por lo cual algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros.

La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información sobre la manera en que se ha diseñado el puesto.

Un empleo mal diseñado conduce con frecuencia a productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismo, quejas, sabotaje, recurso a los mecanismos sindicales, renuncias y varios problemas más.

### 3.3.2. Elementos organizativos

Los elementos organizativos de un puesto se refieren a su eficiencia. El principio fue formulado por vez primera por el investigador Frederick Taylor a principios del siglo XX, junto con otros profesionales del área, Taylor dedicó gran parte de su investigación a la identificación de técnicas para el diseño eficiente de puestos de trabajo.



El éxito que obtuvo mediante el uso de cronómetros y películas que ilustraban los distintos movimientos de determinadas labores dio origen a la disciplina llamada ingeniería industrial y contribuyó al estudio formal de las técnicas de administración.

Gracias a los esfuerzos de Taylor, se estableció que el principio de la especialización es esencial para diseñar puestos.

Cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas, el rendimiento tiende a incrementarse. De manera fascinante, sin embargo, cuando el nivel de repetición sube al máximo se incrementa también el nivel de error. Los resultados de estas investigaciones, efectuadas hace ya unos cien años, en ocasiones siguen manteniendo su validez y pueden resumirse en un enfoque mecánico del proceso de diseñar puestos.

### **3.3.3. Enfoque mecánico**

Esta técnica mecanicista requiere la identificación de todos los movimientos y/o labores de un puesto de trabajo para poder estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y esfuerzo necesarios para realizar la tarea.

Una vez completada la identificación de labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y se concentra en un solo puesto.

El resultado es la especialización, se enfoca en que se practiquen ciclos breves de labores, que duran sólo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada.

### **3.3.4. Flujo del trabajo**

El producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se lleve a cabo de manera eficiente.

### **3.3.5. Ergonomía**

El diseño adecuado de la labor requiere que se tenga en cuenta la relación física que se establece entre el operario y su labor.

La ergonomía consiste en el estudio de la interacción entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo no varía debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso.

### **3.3.6. Prácticas laborales**

Las prácticas laborales constituyen el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria.

En ocasiones, los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales, o en deseos explícitos de los trabajadores. En cualquiera de ambos casos, la flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de administración de capital humano para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos, como la necesidad de cumplir convenios establecidos con los sindicatos.

Cuando las organizaciones ignoran estas prácticas, en ocasiones surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad.

### **3.3.7. Elementos del entorno**

Un segundo aspecto del diseño de puestos se enfoca en asuntos como el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de éstos y sus expectativas sociales. Habilidades y disponibilidad del empleado.

Las consideraciones sobre eficiencia en la labor se deben moldear teniendo en cuenta el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa oferta de mano de trabajo que exista en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae a su lugar de trabajo.

### **3.3.8. Expectativas sociales y culturales**

El nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto se ve influido por expectativas de carácter social y cultural. Dada la creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son de carácter primordial en el proceso de diseñar puestos de trabajo.

El problema de las expectativas individuales se complica aún más cuando se tienen en cuenta las crecientes influencias internacionales, con la inevitable presencia de diferencias culturales. En general, el especialista de administración de capital humano debe evitar la tendencia a considerar que las demás personas juzgan el puesto y la organización desde el mismo ángulo que él.

Las percepciones varían de manera fundamental de un individuo a otro y de un grupo social a otro. Elementos muy variados, como los días de fiesta, los horarios de trabajo, las vacaciones, las pausas para descanso, las convicciones religiosas, los estilos administrativos y el grado de educación de los trabajadores, afectan el diseño de puestos, en especial en compañías que operan en más de un país.

Cuando estas expectativas sociales no se tienen en cuenta, la organización puede crear baja satisfacción y motivación y enfrentarse a vacantes difíciles de llenar y, en general, a una baja calidad del entorno laboral.

### **3.3.9. Elementos conductuales**

Los puestos de trabajo no se pueden diseñar basándose de manera exclusiva en los factores de eficiencia. Los diseñadores modernos se apoyan en gran medida en datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que ayuda a satisfacer las necesidades individuales, incluyendo en lugar destacado las de carácter psicológico.

Un aspecto del empoderamiento consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo.

Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para formular decisiones, proporcionan responsabilidades adicionales que tienden a incrementar el sentido de autoestima y autovaloración del empleado.

La ausencia de empoderamiento, por el contrario, puede provocar que un empleado sufra apatía o que se desempeñe de manera insuficiente.

### **3.3.10. Diversidad**

La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y, a su vez, ésta provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores provocados por el aburrimiento.

La habilidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria como la velocidad a que fluye una línea de producción en una compañía de bebidas embotelladas, por ejemplo, añade diversidad a la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga.

Tanto el empoderamiento como la diversidad en el puesto pueden conducir a mejores niveles de satisfacción laboral.

### **3.3.11. Identificación de la tarea**

Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se lleva a cabo.

Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden contemplar sino un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado.

Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo nivel de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada de trabajo, al final del día, considera que no ha logrado nada.

Cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados consideren que están llevando a cabo una contribución importante a la sociedad, el nivel de satisfacción puede incrementarse mucho. Un elemento relacionado con la identificación con la labor que se realiza es el de relevancia de la tarea.

Este aspecto saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas, dentro y fuera de la organización hace que el puesto se haga más significativo para quienes lo desempeñan.

### **3.3.12. Realimentación**

Cuando en un puesto no se proporciona ninguna realimentación a los trabajadores sobre el grado relativo de éxito que están obteniendo mediante su labor, éstos tendrán escasas razones para mejorar su desempeño. Si los informes que se proporcionan

sobre los avances obtenidos son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en la moral del equipo de trabajo.

Es necesario tener en cuenta que no siempre las noticias serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información se debe transmitir de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo por el revés que se ha sufrido. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, págs. 90-115)

### **3.4. Técnicas para el rediseño de puestos**

Con frecuencia, el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos, es decidir, si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización.

El análisis y la experimentación constituyen la única ruta infalible para determinar el punto en que se encuentra un puesto de trabajo.

#### **3.4.1. Bajo nivel de especialización**

Cuando los puestos no están claramente especializados, los diseñadores pueden optar por una simplificación del puesto.

Las tareas que antes se comprendían en un solo puesto de trabajo se pueden repartir entre dos o más, y se identifica y elimina toda labor que no sea necesaria. El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede volverse monótona, lo cual a su vez provoca errores o que la persona busque otra ocupación.

Este problema potencial se hace más común en las economías avanzadas, donde el nivel de educación es más alto.

#### **3.4.2. Alto nivel de especialización**

En muchos casos, los trabajos rutinarios muy especializados, como es a menudo el caso de puestos de trabajo en diversas fábricas, ofrecen limitado interés para muchas personas educadas que sólo por necesidad económica aceptan estas posiciones. Con

frecuencia, estos trabajos ofrecen pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral.

A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos, los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo. Las más comunes son la rotación de puestos, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.

### **3.4.3. Rotación de puestos**

En la técnica de rotación de puestos se permite al empleado cambiar de uno a otro puesto. La labor en sí misma no experimenta cambios.

Esta rotación rompe la monotonía de algunas labores especializadas, permitiendo la aplicación en diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas.

La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de llevar a cabo una serie de labores permite al trabajador mejorar su autoimagen, proporciona crecimiento personal y en general hace que el trabajador sea más valioso para la organización.

El experto en administración de capital humano, pese a todas estas ventajas, debe utilizar esta técnica con precaución, porque en sí misma no mejora los puestos y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Debe utilizarse sólo después de haber considerado otras posibilidades.

### **3.4.4. Inclusión de nuevas tareas**

Esta técnica permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto, añadiendo labores similares a las que ya se estaban llevando a cabo, para proporcionar mayor variedad.

La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía, al expandir el ciclo de trabajo y al requerir una gama más amplia de habilidades del trabajador.

### **3.4.5. Enriquecimiento del puesto**

Al añadir nuevas fuentes de satisfacción laboral en el trabajo, el trabajador incrementa su nivel de satisfacción. Esta técnica incrementa el nivel de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, discutida arriba, consiste en añadir elementos a la labor. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control.

Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo pueden provocar resistencia del trabajador mismo, o del sindicato a que pertenezca; antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto en administración de capital humano deben verificar que no se generarán tensiones o fricciones que habían sido totalmente imprevistas.

### **3.4.6. Grupos autónomos de trabajo**

Estos grupos de trabajadores (llamados también “equipos auto dirigidos de trabajo”) llevan a cabo labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades reservadas a los supervisores y gerentes.

Los grupos autónomos de trabajo por lo general integran de tres a quince trabajadores que se preparan para efectuar cualquiera de las labores por las que es responsable el grupo. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se fijan en términos del equipo en su conjunto, y no de manera individual. El equipo toma decisiones colectivas sobre cómo va a alcanzar las metas que se le han fijado.

Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo, permitiendo que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio.

La presión del grupo garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones.

Estos equipos se han creado por diversas razones. Algunas compañías consideran que éste es el mejor medio para lograr alta productividad y calidad, en tanto que al mismo tiempo se mejora la calidad de la vida laboral.

Otras organizaciones adoptan esta técnica para reducir los gastos administrativos, pero cuando no se acompaña de otras justificaciones, esta razón aislada en sólo contadas ocasiones justifica la adopción de los grupos. (William B. Werther y Keith Davis, 2008, págs. 117-118)

### **3.5. Remuneración**

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados.

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 234)

### **3.6. Sistema de carreras y desarrollo**

Los sistemas de carrera y desarrollo de los empleados están diseñados para responder a esa motivación particular y garantizar que se desarrollen las capacidades humanas que se necesitan en la organización.

Las trayectorias de carrera (es decir, el conjunto y la secuencia de puestos y experiencias), que las organizaciones quieren que los empleados tengan con la finalidad de prepararse para ciertas responsabilidades es, con mucho, una función de la estrategia empresarial.

Si bien, es frecuente que una función de recursos humanos sea la responsabilidad de los sistemas de carrera y desarrollo en la organización, los administradores individuales son quienes más saben acerca de las necesidades de empleados específicos, y con frecuencia son a quienes los trabajadores acuden en busca de guía acerca de sus carreras.

Además, los administradores forman sus reputaciones como eficaces o ineficaces para el desarrollo de sus empleados, y éstas influyen en la calidad de



subalternos que atraen, lo que a su vez influye en el desempeño de sus unidades. Así, en tanto que algunas personas ven el desarrollo de la trayectoria de carrera de los trabajadores como una actividad cuya responsabilidad recae en el departamento de recursos humanos, en realidad se trata de una actividad decisiva para la cual los administradores deben ser aptos.

### **3.6.1. Ascensos**

Los empleados pueden, deben expandir y mejorar sus aptitudes en sus posiciones, y el desarrollo no implica necesariamente un ascenso.

Sin embargo, para una proporción grande de los trabajadores de una organización, el desarrollo en el trabajo es el medio para obtener un ascenso a puestos de responsabilidad y pagos mayores; también es frecuente que los ascensos impliquen a reubicaciones.

### **3.6.2. Terminación**

A pesar de los mejores esfuerzos para reclutar, contratar, capacitar, remunerar y administrar el desempeño de los empleados, es posible que usted, como administrador, concluya que debe liquidar o despedir a un empleado.

El despido necesario por lo general implica la salida de un empleado por conducta criminal, como robo de propiedades de la empresa, o violación de sus políticas, como transmitir información confidencial a sus competidores.

La mayoría de empresas tienen políticas detalladas por escrito acerca de los criterios para un “despido necesario”, y los pasos que un administrador debe seguir para despedir a un empleado que se encuentre en tales supuestos. También puede despedirse a un empleado por fracasar en su desempeño.

### **3.6.3. Recortes**

Los recortes involucran el despido de empleados debido a razones económicas o del negocio, y no son función del desempeño de los empleados. Las investigaciones demuestran que se perjudica la capacidad de las empresas para atraer y conservar en el futuro buenos trabajadores, si no manejan los recortes de modo razonable.

Claro que el término razonable queda abierto a la interpretación, pero las prácticas que se perciben como razonables incluyen ayudas para colocarse en otro sitio, como asistencia en la escritura del currículum, asesoría en la carrera, acceso al espacio de oficinas, ayuda secretarial y de búsqueda de empleo. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, págs. 545-547)

### **3.7. Relaciones laborales**

Las relaciones laborales entran en juego cuando los empleados están representados por sindicatos formales que los representan en las negociaciones colectivas de sus salarios, prestaciones y otras condiciones laborales.

Éstos deben encontrar el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores sindicalizados, respecto de asuntos como salarios, prestaciones y seguridad en el trabajo, y la del negocio, incluyendo controlar costos, mantener la flexibilidad para responder a un cambio en el ambiente, así como conservar una reputación que permita a la empresa atraer y conservar a los empleados necesarios en el presente y futuro. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 547)

### **3.8. Leyes y regulaciones que afectan la administración de recursos humanos**

Las leyes y regulaciones afectan a los recursos humanos quizá más que a cualquier otra área de la administración.

Las leyes aprobadas, tienen efecto significativo sobre las prácticas y políticas de la administración de recursos humanos. La intención básica de estas legislaciones ha sido garantizar la igualdad de oportunidades, tanto para los solicitantes de empleo como para quienes ya lo tienen.

Como las leyes buscan corregir desigualdades del pasado, muchas organizaciones han implementado en forma voluntaria, o han sido presionadas por los empleados y otras instancias para hacerlo, como programas de acción afirmativa que garanticen que se realicen los cambios organizacionales.

### **3.8.1. Acoso sexual**

Durante los últimos diez años, el acoso sexual se ha convertido en un asunto importante relacionado con la fuerza laboral, en especial dadas las altas sanciones financieras que podría recibir una organización que lo permita. El hostigamiento sexual adopta dos formas básicas:

La primera forma, recibe el nombre de *quid pro quo* (expresión latina que significa: una cosa por otra), que involucra peticiones o sugerencias implícitas de que se deben sostener relaciones sexuales como pago para continuar en el empleo, o para tener derecho a beneficios como un ascenso.

La segunda forma, implica acciones que crean un “ambiente hostil”. Éste se genera a partir de chistes, tocamientos, comentarios, imágenes y otros medios de hacer insinuaciones sexuales no deseadas.

### **3.8.2. Diversidad de la fuerza laboral**

La administración eficaz de la diversidad de la fuerza laboral es un reto creciente para la administración. Por su historia, la diversidad se definió en términos de diferencias en relación con las categorías raciales tradicionales.

En la actualidad, la mayoría de organizaciones piensan en la diversidad de la fuerza de trabajo en términos de un rango más amplio de factores, incluyendo edad, género, raza, religión, antecedentes culturales, educación y discapacidades físicas o mentales.

### **3.8.3. Globalización**

La globalización también plantea un reto significativo para la administración de recursos humanos. Muchas personas argumentan que el mundo es cada vez más pequeño.

Sin embargo, desde la perspectiva de recursos humanos se está haciendo mayor. Conforme las empresas crezcan hacia fuera de sus países de origen, enfrentarán una variedad de desafíos de ARH. Por ejemplo, ¿las técnicas de selección que funcionan en un país, lo harán en otro? ¿Es posible aplicar la evaluación del desempeño en todas las operaciones que tengan lugar en todo el mundo? ¿Se deben adaptar y cambiar los sistemas de remuneración de un país a otro? Si deben adaptarse,

¿cómo evitaría la empresa correr el riesgo de que los empleados perciban las diferencias como inequidad? ¿Qué debería hacer una compañía para garantizar que brinda oportunidades de desarrollo a los empleados de todas sus operaciones?

Cuando una compañía necesita enviar empleados fuera de su país de origen como medio para desarrollar sus aptitudes y capacidades internacionales, ¿cómo seleccionaría con eficacia a tales individuos? ¿Cómo debería capacitarse a estos empleados antes de sus tareas internacionales? ¿Cómo hacer una evaluación eficaz de estos individuos cuando factores como los cambios reales en la paridad, los controles de precios de los gobiernos y otros factores externos tienen una influencia significativa en los resultados mínimos de las operaciones en el extranjero? Éstas son sólo algunas de las preguntas y retos de recursos humanos que plantea el ambiente actual cada vez más global. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 554).

### **3.9. El papel estratégico de la administración de los recursos humanos**

En la actualidad la administración de recursos humanos es uno de los motores que mueven el desempeño y gestión del talento humano en cualquier empresa o institución. Los retos de las estrategias implementadas radican en la construcción de instrumentos que puedan ser utilizados de forma óptima para la selección adecuada del personal según las realidades y contexto en el que se busca abrir una plaza laboral con requerimientos específicos.

No obstante, las organizaciones han comenzado a reevaluar la importancia de su fuerza laboral. Una de las razones de este cambio es darse cuenta de que los empleados por lo general poseen el conocimiento que permite a la empresa competir con eficacia en el mercado. De hecho, gran parte del conocimiento de una empresa lo tienen los empleados. Es así que éstos se convierten en activos fundamentales.

Los trabajadores de la compañía también son su recurso más exclusivo y los competidores no pueden imitarlo con facilidad. Las empresas que tienen el mejor conocimiento sobre tecnología, clientes, procesos de manufactura y bienes y servicios que los consumidores quieren, pueden, por ello, ganar batallas competitivas.

Pero estarían condicionadas a la capacidad de su organización para aprender, innovar y cambiar sus procesos.

Para lograrlo en forma efectiva, se requiere talento humano. Como resultado, en años recientes la administración de recursos humanos ha evolucionado, en particular en sus aspectos estratégicos. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, pág. 525)

### **3.9.1. Los recursos humanos y la formulación de la estrategia**

Todas las personas que intervienen en la planificación estratégica esperan mejorar las organizaciones, en otras palabras, hacerlas más eficientes, más humanas, más racionales, más útiles y rentables para las sociedades y los propietarios, más satisfactorias para los miembros, más estables, más flexibles, o cualquier otra cosa que se necesite.

Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes. Cada transformación estructural que se genere podrá ser entonces el principio de un proceso que, de manera definitiva, genere grandes cambios en la estructura organizacional para colocar a la empresa en posición de competir y sobre vivir frente a un entorno globalizado que demanda eficiencia y transparencia en el ejercicio de sus funciones. Desde la perspectiva de las organizaciones públicas, la planeación estratégica de recursos humanos tiene un papel crucial si se toma en cuenta que los desafíos a los cuales debe responder son cruciales al interior de la misma.

Obviamente, la administración del talento humano será parte de cualquier plan estratégico a futuro. En otras ocasiones, habrá necesidad de hacer recortes de personal en respuesta al ambiente externo. O bien, la formulación de estrategias puede incluir la dotación de personal o el control unificado de un número de operaciones sucesivas o similares. (Mendoza, D; López, D; Sálas , D;, 2016, pág. 65)

### **3.9.2. Los recursos humanos y la implementación de la estrategia**

Para la implementación de una estrategia adecuada de la empresa o institución se debe tomar en cuenta elementos de planificación que inciden importantemente en la toma de decisiones a partir de las experiencias con los aspirantes a la plaza laboral y las características particulares de la entidad que la oferta. (Ver figura N°. 3.5.)

Para integrar los recursos humanos a la planeación estratégica se puede:

1. Suministrar un FODA de recursos humanos; los cambios constantes del entorno modifican el estado de la organización y es necesario que se conozca el ambiente social, demográfico y sindical, ya que influyen directamente en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados.
2. Asegurar que los asuntos de recursos humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión; objetivos, táctica, evaluación y elección.
3. Alinear las prácticas de la gerencia de los recursos humanos en función de la táctica, y hacerlas coherentes.

Dentro de la planificación estratégica es considerado desde diferentes perspectivas científicas tomar en cuenta las formas más tradicionales para describir las acciones que serán ejecutadas: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, págs. 95-98)

**Figura. Planificación estratégica de recursos humanos**

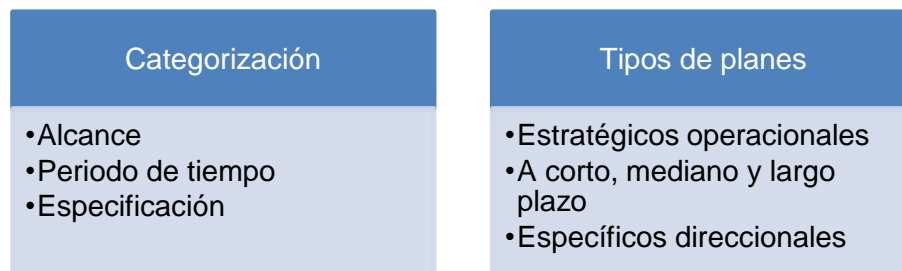


Figura No. 3.5: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 98)

### 3.9.3. Toma de decisiones gerenciales

Para los consultores en administración de empresas, la manera más adecuada de optimizar la eficiencia y la eficacia de una empresa consiste en mejorar la toma de decisiones en la gerencia, de ahí la necesidad del administrador moderno de aprender a tomar decisiones respecto a personas, materiales, maquinaria y equipo, producción y ventas.

La toma de decisiones tiene como base la solución de problemas administrativos, y dedica parte de este libro al análisis de los mismos, con el fin de

orientar al futuro administrador, y al que ya está en funciones, acerca del proceso que implica la toma de decisiones.

La toma de decisiones gerenciales supone que en la administración de recursos humanos es necesario que la gerencia tome en cuenta la prioridad principal de la institución, es decir, la optimización de recursos por medio del talento humano formado para la aplicación de conocimientos y características apropiadas a la identidad institucional.

La calidad de una buena toma de decisión por parte de la gerencia significa aceptar la responsabilidad y la creación de un ambiente de trabajo favorable tomando en cuenta los riesgos del contexto o el área donde se deba tomar.

#### **3.9.3.1. Naturaleza de la solución de problemas y toma de decisiones**

Consiste en tener en cuenta, diversas acciones para resolver algunos problemas y tomar la mejor decisión, mediante el razonamiento. De esta necesidad surge detallar algunos pasos para la identificación y la buena aplicación de técnicas, métodos y modelos que ayuden:

1. Efectos a futuro: debe tenerse en cuenta el grado de compromiso a futuro que se tendrá con la decisión que se tome. Las decisiones a largo plazo, consideradas como importantes, deberán ser tomadas a alto nivel, mientras que las de corto plazo a un nivel inferior.

2. Reversibilidad: esta característica hace referencia a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio.

3. Impacto: se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas.

4. Calidad: se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión.

5. Periodicidad: este factor se refiere a la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional. (Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W., 2006, págs. 301-306)

## Conclusiones

Se consideró que se cumplió con los objetivos específicos planteados para el desarrollo de esta investigación bibliográfica ya que contiene información sintetizando las generalidades de recursos humanos en las organizaciones, en los que se abordaron los conceptos, objetivos, contexto organizacional y políticas de recursos humanos, se concluyó que son de suma importancia para el funcionamiento correcto de la empresa.

Describiendo los procesos claves de la administración de recursos humanos utilizados en las organizaciones se determinó que es de vital importancia se cumpla de manera eficiente el subsistema de integración, a través de las políticas y procedimiento que cada una de las empresas tenga establecida, dependiendo del tamaño de cada organización.

Puntualizando las actividades de recursos humanos que maximizan el desempeño laboral en las organizaciones se determinó que las empresas deben reclutar al personal adecuado para maximizar su rendimiento y potencial a través de la socialización y capacitación, inducción, técnica de capacitación dentro y fuera del trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos y metas de las organizaciones.

Determinando el proceso de la administración estratégica de los recursos humanos, se concluyó que es importante contratar al personal, según el potencial y no solamente la experiencia, para así proporcionar la formación adecuada para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, logrando un balance entre el desarrollo profesional de los mismos, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Por lo que se concluyó que el objetivo general de esta investigación se cumplió ya que se determinó la gestión del talento humano como herramienta fundamental del proceso de la administración de recursos humanos, ya que esta busca descubrir el potencial, talento y conocimientos que poseen los colaboradores o aspirantes a un puesto.



### Bibliografía

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. .

Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* (QUINTA EDICIÓN ed.). Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones* (segunda edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.

Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter Y Lyman W. (2006). *Administración* (novena edicion ed.). MEXICO: Pearson educacion.

Jones, Gareth R.; George Y Jennifer M. (2010). *Administracion contemporanea* (sexta edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill Educacion.

Mendoza, D; López, D; Sálas , D;. (15 de Mayo de 2016). *Planificación estratégica de Recursos Humanos*. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

Robbin, Stephen p.; coulte Y Mary. (2010). *rAdministracion* (decima edicion ed.). Mexico: Pearson edicacion.

Sotomayor, A. A. (s.f.). *Administración de recursos humanos, su procesos organizacional*. Monterrey: Editorial Universitaria UANL.

William B. Werther, Y Keith Davis. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas* (sexta edicion ed.). Mexico: McGraw-Hill interamericana.