



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema

Recursos humanos

Sub tema

Planeación e integración de los recursos humanos

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

Autores

Br. Ángel David Noguera Vanegas

Bra. Nazareth Lorenza Meza Carrero

Bra. Juana Ericka Núñez

Tutor

Esp. Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, febrero 2023

## Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
Capítulo 1. La función de administración de recursos humanos	4
1.1. Definición, objetivo e importancia de la administración de recursos humanos	4
1.2. Evolución de la función de administración de recursos humanos	6
1.3. El proceso de administración de recursos humanos	8
1.3.1. Planeación estratégica de recursos humanos	10
1.3.2. Reclutamiento	11
1.3.3. Selección del personal	11
1.3.4. Contratación e inducción de personal	11
1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos	12
1.3.6. Evaluación del desempeño	14
1.3.7. Higiene y seguridad en el trabajo	16
1.3.8. Administración de la remuneración	16
1.3.9. Relaciones laborales	17
1.4. La dualidad de la función de recursos humanos	18
1.5. La ubicación de la función y perfil del responsable.	19
1.6. Contexto actual y cambiante de la administración de recursos humanos.	20
Capítulo 2. Planeación estratégica y sistemas de información de recursos humanos	23
2.1. Definición, objetivos e importancia	23
2.2. El proceso de planeación estratégica de personal	25
2.2.1. Misión	27
2.2.2. Visión	28
2.2.3. Análisis de la situación e identificación del ambiente FODA	28
2.2.4. Estrategia organizacional y del área de recursos humanos	30
2.2.5. Mapas estratégicos de recursos humanos	31

2.2.6. Cuadro mando integral (the balanced scorecard) para el área de recursos humanos	33
2.3. Sistemas de información de recursos humanos	35
2.3.1. Pronósticos de personal	35
2.3.2. Indexación	37
2.3.3. Extrapolación	38
2.3.4. Inventario de personal	38
Capítulo 3. Reclutamiento y selección de personal	43
3.1. Definición, fines e importancia	43
3.2. Requisición de personal	45
3.3. Mercado de trabajo y mercado de recursos humanos	46
3.3.1. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas	50
3.4. Selección de personal	54
3.5. El proceso de selección de personal	56
3.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal	56
3.5.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo, y el currículum vitae	57
3.5.3. Entrevista de personal	58
3.5.4. Exámenes de conocimientos teóricos y prácticos	58
3.5.5. Test psicométricos: test de inteligencia y aptitudes	58
3.5.6. Test de personalidad	59
3.5.7. Uso de la grafología	60
3.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad	60
3.5.9. Técnica assessmet center	61
3.5.10. Examen médico	61
3.5.11. Estudio socioeconómico	61
3.6. La decisión final de selección	62
3.7. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección	64
3.8. Análisis de costos y beneficios en la selección final	65
3.9. Tipos de selección de personal	67
Capítulo 4. Administración de salarios	69
4.1. Concepto de remuneración	69

4.2. Criterios para preparar un plan de remuneración	71
4.3. Salario nominal y salario real	74
4.3.1 Los tipos de salario	75
4.4. Concepto de administración de salarios	75
4.5 Política salarial	77
4.6. Nómina	79
4.7 Prestaciones sociales	80
Conclusiones	82
Bibliografía	84

## Dedicatoria

*Dedico esta investigación documental a Dios por darme la sabiduría para realizarla, además de estar siempre presente durante toda mi preparación profesional. A mi hermano, Ulises Noguera (que en paz descanse); a mi mamá, Miriam Noguera; y abuela, Xiomara Vanegas, por apoyarme y motivarme incondicionalmente, familiares que forman gran parte fundamental de mi vida.*

---

*Br. Ángel David Noguera Vanegas*

## Dedicatoria

*Dedico este seminario de graduación especialmente a mis padres, por la crianza y valores que me inculcaron por ser el apoyo incondicional en cada paso de mi vida, por siempre impulsarme a cumplir los propósitos que visualizo en mi vida, por ser la fortaleza en los momentos de debilidad y por siempre darme la motivación para ser mejor persona en la vida. Igualmente quiero dedicarlo a cada una de las personas que ha sido participe en mi vida durante mi formación profesional.*

---

*Br. Nazareth Lorenza Meza Carreo*

## Dedicatoria

*Dedico el presente semanario de graduación primeramente a Dios, por permitir terminar esta etapa tan importante de mi vida ya que si su presencia en nuestra vida y corazones nada podemos hacer. A mi mamá Martha Beatriz Núñez, por alentarme y dar siempre lo mejor de mí, a mi amiga y hermana Ruth Maltez por sus buenos consejos.*

---

*Br. Juana Ericka Núñez*

## Agradecimiento

*Primeramente, quiero expresar mi agradecimiento a Dios por siempre estar presente en mi vida, por guiar mi corazón y darme la voluntad de escoger y continuar con mi carrera de principio a fin. Un grato agradecimiento también a todos los docentes por compartir sus conocimientos de manera eficaz durante los cinco años de carrera profesional. Finalmente, mi más sincero agradecimiento a todos mis amigos y compañeros que alguna vez formaron parte de grandes equipos de trabajos y de experiencias vividas.*

---

*Br. Ángel David Noguera Vanegas*



## Agradecimiento

*En primera instancia le agradezco a Dios por haberme permitido lograr el alcance de este ciclo en mi vida, por siempre darme la sabiduría y entendimiento para seguir adelante, agradezco también a mi familia que siempre estuvo brindándome el apoyo necesario para culminar esta etapa de mi vida, gracias a las todas los docentes y amigos que de una forma u otra me apoyaron y guiaron para alcanza la culminación de mi carrera.*

---

*Br. Nazareth Lorenza Meza Carreo*

## Agradecimiento

*Agradezco a Dios, primeramente, por darme vida y nunca desampararme en los momentos tan difíciles que he atravesado en este trayecto de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, a mi madre por enseñarme a nunca darme por vencida, sin perder nunca las esperanzas ni desfallecer en el intento. Así como a todos los docentes por todo el conocimiento transmitido durante el trayecto del camino, en especial a nuestro tutor Msc Horacio Rafael Miranda Ríos por toda su paciencia y atención al llevar a cabo nuestro seminario de graduación.*

---

*Br. Juana Ericka Nuñez*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la 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.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“RECURSOS HUMANOS”** hace constar que los bachilleres: **Ángel David Noguera Vanegas, Carnet No. 17-20305-0, Nazareth Lorenza Meza Carrero, Carnet No. 17-20701-0 y Juana Ericka Núñez, Carnet No. 15-08227-0,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **PLANEACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**, obteniendo el bachiller **Noguera Vanegas** y las Bachilleras **Meza Carrero y Núñez**, la calificación de 50 **(cincuenta) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 16 días del mes de noviembre del año 2022

---

**Horacio Rafael Miranda Ríos**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente trabajo de investigación bibliográfica tiene como tema general recursos humanos y como subtema planeación e integración de los recursos humanos.

Como objetivo general para nuestro seminario de graduación es analizar la importancia de la planeación e integración de recursos humanos como método de fortalecimiento en las funciones y obligaciones que desempeñan los departamentos de capital humano para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Este informe está organizado por cuatro capítulos tales como: capítulo uno la función de administración de recursos humanos, capítulo dos: planeación estratégica y sistemas de información de recursos humanos, capítulo tres: reclutamiento y selección de personal, capítulo cuatro: administración de salarios.

El procedimiento aplicado para llevar a cabo este seminario de graduación es de carácter documental, se sustrajo información de distinto artículo electrónicos, referencia de tesis, libros, página web, otros documentos referentes al tema, cumpliendo con las normativas de graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA), y la aplicación de las rubricas elaboradas por el Docente del departamento de administración de empresas, aplicando las normas APA.

## Introducción

Este seminario de graduación tiene como tema recursos humanos y como subtema la planeación e integración de los recursos humanos, este tema es de gran importancia en las organizaciones puesto que delimitan las funciones y parámetros que deben seguir los colaboradores de la misma. Para que de esta manera mantener la eficiencia y eficacia en cada una las funciones que se desempeñan en las organizaciones para alcance óptimo de los objetivos planteados.

El objetivo de esta investigación es analizar la importancia de la planeación e integración de recursos humanos como método de fortalecimiento en las funciones y obligaciones que desempeñan los departamentos de capital humano para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

En el primer capítulo se aborda la definición de las funciones que tiene recursos humanos, así como la importancia y objetivos de los mismos, su evolución, de igual manera se detalla el proceso de administración de recursos humanos, la dualidad de la función y la ubicación y perfil de responsable culminado este primer capítulo con el contexto actual y cambiante de la administración de recursos humanos.

El segundo capítulo se abarca lo que es la planeación estratégica de recursos humanos y sistemas de información, de estos detallando definiciones, objetivos, importancia, el proceso de planeación estratégica de personal.

El tercer capítulo se presenta el reclutamiento y selección de personal, definiciones, fines e importancia de los mismos, así mismo se muestra lo que es la requisición de personal, cómo funciona el mercado de trabajo y de recursos humanos, fuentes de reclutamiento internas y externas, ventajas, desventajas, y proceso de selección de personal.

Finalizando con el cuarto capítulo se basa en la administración de salarios, dado una breve introducción sobre las remuneraciones, siguiéndole los tipos de salarios que existen, los criterios que debe contener un plan de remuneración, definición de administración de salarios, políticas salariales, nóminas y prestaciones sociales.

## Justificación

La presente investigación se realizó bajo el tema recursos humanos y como subtema planeación e integración de recursos humanos. Teniendo como propósito el reforzar a los conocimientos ya existentes sobre las funciones que se desempeñan en los departamentos de capital humano, cuyo fin es proporcionar información documentaria fundamental e importante para la incorporación de la misma en el discernimiento de las empresas.

Por otra parte, además de los conocimientos teóricos que brinda, esta se realiza porque se considera que existe la necesidad de optimizar y fortalecer el conocimiento práctico en el ámbito de las funciones de la administración de recursos humanos, incorporando así una planeación estratégica y sistemas de información para el funcionamiento y aprendizaje de las organizaciones. Proporcionando así misma información a lectores interesados en adquirir nuevos conocimientos el tema.

La metodología empleada para realizar el presente informe fue bajo el apoyo de estudios y avalados por autores y expertos en la administración de personas, por ende, esta información que posee eficacia y confiabilidad, alcanzará ser utilizada en la retroalimentación óptima que efectúen actuales y futuros organismos. Cabe destacar que sé que llevo a cabo el uso de las normas APA 6ta edición, de acuerdo a lo orientado por el departamento de administración de empresas UNAN-Managua.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la importancia de la planeación e integración de recursos humanos como método de fortalecimiento en las funciones y obligaciones que desempeñan los departamentos de capital humano para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

### Objetivos específicos

1. Identificar las funciones que desempeña la administración de recursos humanos.
2. Comprender el proceso de planeación estratégica y de los sistemas de información que aplica recursos humanos en las organizaciones para obtener mejoras en cuanto a la eficiencia y la eficacia.
3. Definir los procesos de reclutamiento e instrumento de selección que implementa o aplica recursos humanos para la contratación e inducción de nuevos colaboradores.
4. Dar a conocer las normas, procedimientos de la administración y sus tipos de salario para brindar una remuneración equitativa a los colaboradores.

## **Capítulo 1. La función de administración de recursos humanos**

La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la administración de recursos humanos. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (Mondy, 2010, pág. 4).

### **1.1. Definición, objetivo e importancia de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

(Dessler, 1996). “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.” Pág. 2.

(Snell Y Bohlander , 2008) “En su libro de administración de recursos humanos dice que la administración de recursos humanos es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.” Pág. 4.



Objetivos de la administración de los recursos humanos.

La administración de recursos humanos tiene diversos objetivos entre los principales se encuentran los siguientes:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, administración de los recursos humanos, 2009, pág. 105).

Importancia de la administración de los recursos humanos.

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral.

Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves:

1. Aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo.
2. Los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos.
3. La crisis de productividad.
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
6. Las tendencias para la próxima década. (Dolan, 2007, pág. 13).

## 1.2. Evolución de la función de administración de recursos humanos

Esta evolución puede ser descrita, de forma muy sintética, en base a tres aspectos:

1. Su orientación administrativa y preocupación por el control (el departamento recibe el nombre de departamento de personal).
2. Su énfasis en las relaciones de trabajo.
3. Su enfoque estratégico.

Cada uno de estos tres estados de la gestión de los recursos humanos se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión, así como por el valor que la propia función y departamento tienen asignado en la empresa.

Normalmente, estos tres enfoques no son excluyentes entre sí, sino que representan una evolución natural en cuanto a la misión, contenidos y funciones de los departamentos de recursos humanos. No obstante, hoy, por la contribución que realiza a la empresa, la perspectiva estratégica es la que se considera de máxima relevancia.

La influencia en la competitividad de las empresas del factor humano así lo pone de manifiesto. En su origen, los departamentos de recursos humanos fueron concebidos con un rol meramente burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el «manejo» de las nóminas y el control de las personas. Sin embargo, conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo protagonismo en la empresa.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del de los individuos y por tanto éste adquiere una posición determinante para el futuro de la organización. Junto a esta evolución de la función del departamento de recursos humanos también se produce la del perfil de su máximo responsable. En la medida en que se entiende que debe estar presente en los comités de dirección y participar en los planteamientos estratégicos, se le pide que hable y entienda el lenguaje de la empresa: el económico. (Dolan; Valle; Jackson; Y Schuler , 2007, pág. 10). Ver tabla 1.1.

A continuación, se presentará la tabla 1.1:

Tabla 1.1. Evolución de la función del personal.

Evolución de la función del personal		
	Funciones	Conocimientos
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a las reglas establecidas
Relaciones laborales	Socio- jurídico	Arreglo del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo.
Recursos humanos	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, crear cultura de empresa. Asegurar el compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral.	Integración de las personas

(Dolan; Valle; Jackson; Y Schuler , 2007, pág. 10).

### **1.3. El proceso de administración de recursos humanos**

La Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La Administración de Recursos Humanos es importante porque proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización. (Medina, 2015). Párr. 1-6.

El área de Recursos Humanos es estratégica dentro de toda organización, depende de la estructura adoptada, así como de la cultura existente de la misma. Sin embargo, existen cuatro procesos básicos que son clave en la administración de personal que se aplican a organizaciones de cualquier clase y cualquier tamaño, estando interrelacionados estrechamente y siendo interdependientes.

Según Chiavenato, la interacción de los procesos de la administración de recursos humanos, obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo que a su vez origina nuevos cambios en los demás, generándose adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

A continuación, se muestran y enlistan los cuatro procesos básicos que toda organización debe considerar para la correcta administración de su personal.

1. **Atracción:** Los procesos de atracción se relacionan con el suministro de personas a la organización. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos de necesidad para su funcionamiento. Este subsistema implica todas las actividades relacionadas con planeación de manera estratégica de recursos humano, investigación de mercados, de reclutamiento y de selección de personal.
2. **Integración:** Los procesos de integración incluyen los primeros pasos de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo que debe de desempeñarse, así como la evaluación del mismo. En consecuencia, se busca que los nuevos miembros adopten las bases y premisas del funcionamiento organizacional, y entiendan cuál será su colaboración de este aspecto, mediante programas dirigidos para familiarizarlos con la cultura organizacional, funciones del cargo y de demás miembros de la empresa.
3. **Retención:** Los procesos de retención implican una serie de cuidados muy especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, seguridad y la higiene, relaciones laborales, y también del clima organizacional.
4. **Desarrollo:** Los procesos de desarrollo de personal representan inversiones efectuadas en las personas y de la empresa en las actividades de capacitación, de adiestramiento, formación de personal y desarrollo organizacional. Deben de ser: planeados estratégicamente y de basarse en una adecuada detección de necesidades (DNC). (S.N, s.f.). Párr. 1-7.

### **1.3.1. Planeación estratégica de recursos humanos**

La planificación estratégica de recursos humanos se refiere a la forma como la función de administración de recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización, a pesar de su importancia.

Modelos operativos de la planificación de recursos humanos:

Existen varios modelos operativos para la planificación de recursos humanos. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades. Veamos algunos de ellos.

1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio: Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto o servicio. La relación entre las dos variables, empleados y producción depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.
2. Modelo con base en el seguimiento de puestos: El modelo consiste en, escoger un factor estratégico como el nivel de ventas, el volumen de producción, cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará. Establecer los niveles históricos pasado y futuro para cada factor estratégico y determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.

3. Modelos de sustitución de los puestos claves: Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. (Chiavenato, Gestion de talento humano, 2009, págs. 81,82).

### **1.3.2. Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajos disponibles o esperados. Durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, así como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerles. El hecho de que una vacante en particular sea ocupada con alguien del interior de la organización o con alguien del exterior dependerá, por supuesto, de la disponibilidad de personal, de las políticas de RH de la organización y de los requisitos del puesto que se requiere cubrir. (Snell Y Bohlander , 2008, pág. 180).

### **1.3.3. Selección del personal**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. (Dolan; Valle; Jackson; Y Schuler , 2007, págs. 128-129).

### **1.3.4. Contratación e inducción de personal**

Después de investigar sus antecedentes y seleccionar a los nuevos empleados, la gerencia se enfasca en la tarea de orientarlos y capacitarlos en cuanto a sus nuevos puestos de trabajo.

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos.

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos:

1. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido.
2. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos.
3. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta.
4. Optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa. (Dessler Y Varela , 2011, pág. 180).

### **1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos**

(Dessler Y Varela , 2011) “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”. Pág.185.



Fines e importancia de la formación y desarrollo.

Como hemos señalado, un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos, (Dolan; Valle; Jackson; Y Schuler , 2007, pág. 168).

El proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación y desarrollo consisten en cinco pasos, como se resume a continuación diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación.

Diagnóstico de necesidades:

1. Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
2. Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
3. Establecer los objetivos de la capacitación.

Diseño didáctico:

1. Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.
2. Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
3. El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

Validación:

1. Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

Implementación:

1. Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

Evaluación:

1. Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices. (Dessler Y Varela , 2011, págs. 186-187).

### **1.3.6. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

Propósitos de la evaluación del desempeño

A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quién hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones del desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

A continuación, se muestran los usos más comunes de las evaluaciones del desempeño. En general se pueden clasificar como administrativas o de desarrollo.

De desarrollo:

1. Proporcionar retroalimentación del desempeño.
2. Identificar las fortalezas o las debilidades individuales.
3. Reconocer el desempeño individual.
4. Ayudar en la identificación de metas.
5. Evaluar el logro de las metas.
6. Identificar las necesidades individuales de capacitación.
7. Determinar las necesidades de capacitación de la organización.
8. Reforzar la estructura de autoridad.
9. Permitir a los empleados analizar las preocupaciones.
10. Mejorar la comunicación.

Administrativos:

1. Documentar las decisiones del personal.
2. Determinar los candidatos para promociones.
3. Determinar transferencias y asignaciones.
4. Identificar el desempeño deficiente.
5. Decidir la retención o la separación.
6. Validar los criterios de selección.
7. Cumplir con los requerimientos legales.
8. Evaluar los programas y el progreso de la capacitación.
9. Tomar decisiones sobre recompensas/ compensaciones. (Snell Y Bohlander , 2008, págs. 148-149).

### **1.3.7. Higiene y seguridad en el trabajo**

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo.

Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales.

Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos. (Chiavenato, Gestión de talento humano, 2009, págs. 474-479).

### **1.3.8. Administración de la remuneración**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que esto le representa.

Encontrar el equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de recursos humanos. Si se compensa de manera adecuada a las personas que obtienen los resultados deseados, se refuerza adecuadamente la conducta de las personas que logran metas importantes.

Uno de los objetivos primordiales de la administración de las compensaciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Todas las naciones reconocen en la actualidad determinados niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de salarios mínimos. Éstos suelen variar no únicamente de uno a otro país, sino también de una a otra zona económica dentro de un país y, como es obvio, estas disposiciones legales deben considerarse al establecer niveles salariales, (Werther Y Davis, 2008, págs. 342-345).

### **1.3.9. Relaciones laborales**

Las relaciones laborales es el vínculo que da entre las personas de un determinado lugar de trabajo, creando estas a su vez un excelente clima laboral lo cual permitirá alcanzar los objetivos establecidos por la organización, puesto que un excelente clima laboral es la clave del éxito empresarial.

Relaciones con los empleados:

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de recursos humanos actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de recursos humanos.

Movimientos del personal:

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de su estructura. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones (que ya explicamos en la parte sobre subsistemas de integración), transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 296).

Beneficios de las relaciones humanas

1. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
2. Ayuda en la orientación.
3. Hace viables las políticas de la organización.
4. Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
5. Mejora la calidad de habidad en la empresa. (Werther Y Davis, 2008, pág. 254).

#### **1.4. La dualidad de la función de recursos humanos**

En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de recursos humanos, ya que participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. Sin embargo, la mayoría de las empresas también cuentan con departamentos específicos de recursos humanos con sus propios gerentes. No obstante, estrictamente hablando, no es el nombre del departamento del que está a cargo un gerente lo que determina si su cargo es de línea o de staff, sino la naturaleza de la autoridad del gerente. El gerente de línea puede emitir órdenes; y el gerente de personal, asesorar, (Dessler Y Varela , 2011, pág. 3).

El área de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el departamento de recursos humanos presta a cada jefe). La posición del departamento del área de recursos humanos es de staff. Éste asesora a través del desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal con el suministro de datos que permitan al jefe de línea tomar decisiones; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados.

Las fricciones entre línea y staff no desaparecerán jamás, pero se aminoran cuando ambos consideran la división de responsabilidades y de funciones un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización. El éxito de un departamento del área de recursos humanos depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 100).

### **1.5. La ubicación de la función y perfil del responsable.**

La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia, fundamentalmente, en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales, que son los que tienen una relación directa con el personal de la organización, son los encargados de su implantación. Esta distribución de responsabilidades no debe interpretarse como dejación de las mismas. La dirección de recursos humanos es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización.

Las distintas orientaciones por las que ha pasado la gestión de los recursos humanos, así como la incorporación de nuevas competencias, hacen que los perfiles de estas personas hayan experimentado importantes transformaciones. Si bien en un principio las personas más demandadas eran aquellas con capacidad de mando, dado que las actividades principales a desarrollar eran las de control y vigilancia, el posterior desarrollo de la legislación social hizo volver la vista hacia los especialistas en derecho, y más concretamente en derecho del trabajo.

La incorporación de nuevas técnicas y herramientas de gestión y su papel estratégico dentro de la empresa hacen que hoy, fundamentalmente, se reclamen personas que sean capaces de utilizar y entender el lenguaje de la empresa, es decir, el lenguaje económico. El hombre de recursos humanos debe tener la formación suficiente para comprender las evoluciones económicas, tecnológicas y sociales que se producen en el entorno de la empresa, sus repercusiones, así como una visión nítida de su propia organización.

Cualidades del director y del personal de recursos humanos:

1. Un mayor conocimiento de la gestión de empresas.
2. Una comprensión más profunda de los fenómenos económicos
3. Mayor capacidad analítica.
4. Liderazgo competente.
5. Mayor inclinación a la acción.
6. Mayor habilidad como desarrollador.
7. Aumento de la conciencia política. (Dolan; Valle; Jackson; Y Schuler , 2007, pág. 1).

### **1.6. Contexto actual y cambiante de la administración de recursos humanos.**

En los albores del siglo XX, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores.



Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multas en contra de los empleadores y, por lo tanto, fomentaron un rol más “protector” para recursos humanos. La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

Los recursos humanos han pasado por varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal. El departamento de recursos humanos siguió aportando experiencia en áreas como reclutamiento, supervisión y capacitación, aunque con una función más amplia.

Además de tratar con los sindicatos y la igualdad de oportunidades en el empleo, el departamento de personal incrementó su importancia, tanto por sus acciones para proteger a la organización de sus problemas, como por su contribución real en cuanto a aumentar la competitividad de la misma.

En la actualidad, el departamento de recursos humanos atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de recursos humanos.

Por ejemplo, las mejores prácticas de recursos humanos para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la

principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia.

Además de mejorar el desempeño y la estrategia de recursos humanos, los gerentes de recursos humanos de la actualidad se interesan en otros tres aspectos: la tecnología, la ética y la certificación profesional. (Dessler Y Varela , 2011, pág. 1).

## **Capítulo 2. Planeación estratégica y sistemas de información de recursos humanos**

La planeación estratégica de recursos humanos es un proceso que inicia cuando los miembros de una organización establecen: misión y visión

Es importante que los tres estén alineados con la planeación organizacional. Asimismo, dentro de la planeación estratégica cobran gran importancia los sistemas de información de recursos humanos. En conjunto permiten que la organización tenga personal con las habilidades requeridas. (Brindis Foyo, 2020). Párr.1-2.

### **2.1. Definición, objetivos e importancia**

La planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización.

Para algunos autores la planificación estratégica de recursos humanos consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define planeación estratégica de recursos humanos como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de recursos humanos para responder a tal determinación.

Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. (Delfin, 2022). Párr.5-7.

### Objetivos

1. Definir con anticipación la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para realizar las acciones organizacionales futuras.
2. Desarrollar planes de acción para proveer a las empresas de los recursos humanos en la oportunidad y lugar requerido.
3. Permitir que la empresa decida que puestos cubrirá y como lo hará; abarca todas las posiciones futuras desde un obrero de línea hasta un director general.
4. Atender las necesidades de los clientes, mercado y sociedad, puesto que incluye los objetivos esenciales del negocio. (Brindis Foyo, 2020). Párr.15.

### Importancia

La planificación estratégica es de importancia porque sin éstas los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, e incluso puede que no tengan ni siquiera una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino.

La planificación estratégica permite la buena administración de un proceso dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir. La planificación estratégica le permite a la empresa conocer lo siguiente:

1. Qué capacidad tiene y que puede hacer.
2. Qué problemas se están tratando.
3. Qué influencia quiere causar.
4. Dónde debe situar la empresa los recursos y cuáles son sus prioridades

La planificación estratégica es un proceso que se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos coherentes y relacionados. Los programas contienen, además, la fijación de metas, la asignación de recursos y la implementación del programa. (Delfin, 2022). Párr. 17-18.

## **2.2. El proceso de planeación estratégica de personal**

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener claro en qué es y en qué consiste. Define un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales; define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados.

Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

El proceso de planificación estratégica requiere de:

1. Un proceso continuo, flexible e integral.
2. Ser considerado de vital importancia.
3. De responsabilidad de la directiva.
4. Debe ser participativo.
5. Requiere de tiempo en información.
6. Pensamiento estratégico cuantificable.
7. Entorno.
8. Administración estratégica.
9. Cultura organizacional.

Se dan cuatro pasos fundamentales en el proceso de planificación, a saber:

1. Detección de las oportunidades: la detección de las oportunidades, tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el punto de partida de la planificación. Ya que es conveniente realizar un estudio preliminar de las posibles oportunidades de operaciones futuras.

2. Establecimiento de objetivos: esto ocurre para toda empresa, después para cada unidad de trabajo subordinada. Lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo, ya que los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que debe hacerse, a lo que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
3. Desarrollo de premisas: consiste en establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planificación tales como: pronósticos, políticas básicas y planes ya existentes de la organización.
4. Determinación de cursos alternativos de acción: consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción. En particular, aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora.

Un buen proceso de planificación contiene los siguientes aspectos:

1. Debe tener objetivos definibles y cuantificables en plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican.
2. Debe poseer la instrumentación adecuada. Esto implica la utilización de elementos de racionalidad.
3. Establecer un orden de prioridades, en caso de la existencia de objetivos no complementarios sino competitivos.
4. Poder distinguir entre instrumentos y objetivos y establecer un sistema de relaciones entre ellos.
5. Poseer un sistema de control y evaluación eficaz.
6. Los fines y objetivos deben tener el consenso y aceptación mayoritarios.
7. La planificación debe ser flexible y adaptables. Esto significa que deben tomarse las provisiones necesarias con el fin de dotarlos de mecanismos de ajuste a los cambios que se operen.

8. Inherencia o inmanencia. La planificación es necesaria en cualquier tipo de organización. Es necesario que toda administración planifique para alcanzar sus fines, objetivos o metas. (Delfin, 2022). Párr. 44-70.

### **2.2.1. Misión**

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente.

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. La misión debe traducir la filosofía de la organización, la cual formulan sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias, mismos que representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.

Cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización tratarán no sólo de servir al cliente, sino también de superar sus expectativas y dejarle satisfecho, la misión facilita la posibilidad de identificar los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y cómo contribuir de manera eficaz al éxito de la organización. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, págs. 64-66).

### **2.2.2. Visión**

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera.

Cuando las personas conocen la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia dónde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción. La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar. (et.al Chiavenato, 2009, págs. 67-70).

### **2.2.3. Análisis de la situación e identificación del ambiente FODA**

El análisis FODA consiste en una herramienta de planificación que ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de una organización; también identifica las oportunidades y amenazas a las que ésta se enfrenta. Una vez elaborado el análisis se puede mostrar cómo se crearán los puntos fuertes, como se afrontarán las debilidades, como se aprovecharán las oportunidades y como se enfrentarán las amenazas por medio del proyecto propuesto.

La matriz FODA es una metodología que permite un análisis objetivo de la posición de la organización contra ella misma, el entorno y otras organizaciones semejantes. Es una herramienta que provee los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporciona la información imprescindible para la implementación de acciones y medidas correctivas, considera los entornos internos, externos y los factores económicos, políticos, económicos y culturales.



La matriz FODA es una herramienta para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución.

Para la identificación de los FODA, se debe definir los siguientes elementos:

**Análisis factores internos:** consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.

Este análisis interno cuenta con dos elementos las fortalezas, que es la parte positiva del carácter interno de la organización; representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa y son controlables, porque dependen únicamente de la organización. Y las debilidades que son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para alcanzar los objetivos y la misión de una organización. Está relacionada con el potencial humano, con la capacidad de proceso o finanzas que afecta negativamente a la organización; sin embargo, puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

**Análisis factores externos:** se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos. Las oportunidades que son circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior, las cuales pueden tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios.

Las amenazas que son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pueden tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. (Delfin, 2022). Párr. 106-114.

#### **2.2.4. Estrategia organizacional y del área de recursos humanos**

La estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. Además de ello, la estrategia organizacional tiene sus derivaciones: refleja la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales. La estrategia representa el camino que elige la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible.

Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, que debe ser ágil y flexible para permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. La estrategia organizacional se mezcla con toda la organización, a partir de la misión y la visión de futuro, la estrategia debe alinear la estructura y la cultura de la organización. Es decir, tanto la estructura como la cultura deben ceñirse a la estrategia para que su ejecución tenga éxito.

Además, los procesos de la organización deben alinearse con la estrategia para que se puedan alcanzar los objetivos. La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos y debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores, debe tener amplia difusión para que sirva como hilo conductor de la acción organizacional. (et.al Chiavenato, 2009, pág. 76).

La estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva eficiente y eficaz de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

Estrategias de recursos humanos y rendimiento empresarial.

La contribución de la estrategia de recursos humanos al rendimiento empresarial será más efectiva:

1. Cuanto más se ajuste la estrategia de recursos humanos al conjunto total de estrategias organizativas.
2. Cuanto más se armonice la estrategia de recursos humanos al entorno en el que se desenvuelve la empresa.
3. Cuanto más se adapte la estrategia de recursos humanos a las características peculiares de la empresa.
4. Cuanto más permita la estrategia de recursos humanos a la empresa aprovechar sus capacidades competitivas diferenciales.
5. Cuanto más consistentes sean o más se refuercen las estrategias de recursos humanos entre sí. (Zamora Pirazarro, 2007). Párr.6-9.

### **2.2.5. Mapas estratégicos de recursos humanos**

Un mapa estratégico proporciona un marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. (Ceupe, 2022). Párr. 15-16.

Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

1. Aprendizaje y crecimiento: perspectiva enfocada en el personal de la empresa, el cual es considerado como un activo valioso e intangible al punto que la distingue de otras organizaciones. Se incluye la capacitación permanente de los empleados y la mejora en la cultura organizacional.
2. Procesos internos: se relaciona directamente con la cadena de valor pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas: financiera y de clientes.
3. Clientes y mercado: define la propuesta de valor para los clientes. Dicha propuesta valor funciona de tal modo que los activos intangibles puedan generar valor. Así, cuando los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado.
4. Perspectiva financiera: enfocada en el manejo y procesamiento de la información financiera, esta perspectiva describe los resultados concretos de la estrategia en términos financieros tradicionales. Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas.

Un mapa estratégico bien constituido y coherente con las mejores prácticas del Balanced Scorecard permite una ejecución efectiva de la estrategia de la organización. (ESAN, 2017). Párr. 3-10.

### **2.2.6. Cuadro mando integral (the balanced scorecard) para el área de recursos humanos**

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requieren de métricas que vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional.

Para estos autores, el BSC surge como la síntesis del enfrentamiento que existe entre la necesidad de las organizaciones para medir la construcción de capacidades competitivas y el modelo de contabilidad financiera de costos históricos. Lo definen como un modelo de sistema de administración que traduce la misión y estrategia en un conjunto de medidas comprensibles y que provee el marco para la medición estratégica.

El Balanced Scorecard complementa las medidas financieras del desempeño pasado, con medidas que dirigen el desempeño futuro. Sus objetivos y medidas se derivan de la visión y estrategia de la organización y visualizan el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Según Walker y Randall la aplicación del BSC en recursos humanos modifica el modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio. Ellos consideran que debe mantener las cuatro perspectivas similares del modelo original, adaptadas al enfoque del área, la perspectiva estratégica, la perspectiva de operaciones, la perspectiva del cliente, y la perspectiva financiera. (Ríos; Ferrer Guerra; Muñoz; Y Martínez, 2010, págs. 147-148).

El Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es un sistema o una metodología de gestión estratégica. Siendo más específicos, las organizaciones lo usan al definir y dar seguimiento a sus estrategias.

Las cuatro perspectivas del balanced scorecard o cuadro de mando integral.

Perspectiva financiera: Los objetivos de esta perspectiva son los ingresos y las ganancias, pero además también pueden incluirse estos otros objetivos financieros:

1. Optimizar el margen para la rentabilidad.
2. Incrementar las fuentes de las cuales se originan los ingresos.
3. Generar eficiencia y ahorro en los costos.

Perspectiva de los clientes: La perspectiva de los clientes está dentro del concepto del balanced scorecard, centrada en objetivos estratégicos que se relacionan con el mercado y los clientes. Englobando esta perspectiva, puedes conseguir objetivos estratégicos destinados a:

1. La participación dentro del mercado.
2. El reconocimiento de la marca.
3. El servicio para la satisfacción del cliente.

Perspectiva de los procesos internos: Aquí, se definen los procesos necesarios para cumplir objetivos financieros estratégicos que se relacionan con clientes.

Es necesario establecer objetivos de operación interna y metas, definiendo los procesos que hacen falta en la organización. Así como estipular lo que debe hacerse para optimizar el desempeño. Algunos ejemplos son:

1. Optimización para la calidad.
2. Incrementar la utilidad de capacidad instalada.
3. Mejora del proceso comercial y de otros tipos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La tercera perspectiva que compone el balanced scorecard llega a centrarse en los procesos concretos, pero considera los drivers del desempeño más tangibles.

Como abarca un espectro muy amplio, regularmente se divide en estos componentes:

1. Capital para información: sistemas informáticos, infraestructura tecnológica, redes y base de datos.
2. Capital humano: conocimiento, habilidades y talento.
3. Capital organizacional: gestión de conocimiento, cultura, trabajo en equipo, alineación de los empleados y liderazgo. (Hotmart, 2022). Párr. 17-22.

### **2.3. Sistemas de información de recursos humanos**

Un Sistema de Información de recursos humanos, frecuentemente abreviado como SIRH, es un software que permite reunir, almacenar y gestionar información sobre los colaboradores de una empresa. En general, sus funcionalidades permiten tener una gestión pormenorizada y precisa del área de recursos humanos.

En otras palabras, estos sistemas permiten reunir y monitorear toda la información sobre los trabajadores de una empresa. Esto es muy importante, ya que una buena gestión de aquella información será clave para el correcto funcionamiento de la empresa.

Es importante notar que este sistema suele recibir muchos nombres. Por ejemplo, algunos se refieren a estos como Sistemas de Administración de Recursos Humanos. Otros incluso los llaman por su nombre en inglés: Human Resource Information System (HRIS). A pesar de aquellas variaciones, todos hacen referencia al mismo concepto. (Talent2Win, 2022). Párr.3-5.

#### **2.3.1. Pronósticos de personal**

Pronósticos de personal: para elaborar planes de personal se requieren tres pronósticos: uno de los requisitos del personal, otro de la disponibilidad de candidatos externos y otro más de la disponibilidad de candidatos internos. Para pronosticar la cantidad de personal necesario, primero proyecte la demanda del producto o servicio. Luego, proyecte el volumen de producción requerido para satisfacer dichas estimaciones; por último, relacione el personal que necesitará con tales estimaciones de la producción.

Una vez proyectado el personal necesario, el siguiente paso será crear una reserva de aspirantes calificados. Hay varias fuentes de candidatos, tanto internas (los ascensos de trabajadores actuales) como externas (anuncios, agencias de colocación, reclutadores de ejecutivos, reclutamiento en universidades, Internet, recomendaciones y llegadas espontáneas). Recuerde que es ilícito discriminar a individuos que soliciten empleo debido a su raza, color, religión, género, origen nacional o edad. Una vez que se tiene un conjunto de candidatos, se inicia el proceso de seleccionar a los mejores. (et.al Dessler Y Varela , 2011, pág. 120).

### Definición

(et.al Snell Y Boholander , 2008) “Es predecir el número y el tipo de gente que se necesita para cumplir con los objetivos organizacionales”. Pág. 69.

### Técnicas

La previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros complejos. Pero ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas. Independientemente del método utilizado, las previsiones representan aproximaciones y no deben considerarse valores absolutos.

Los métodos utilizados pueden utilizarse de carácter estimativo (por ejemplo: método de estimaciones de la gerencia y método Delphi) o de base matemática. Los métodos matemáticos son de carácter estadístico o de modelización. A continuación, se presenta una tabla con técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos.



Tabla 2.1.

Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos

Basadas en la experiencia	Basadas en la tendencia	Basadas en otros factores
Decisiones informales o juicios de gerencia.	Por necesidades futuras.	Análisis de presupuesto y planeación.
Investigación formal a cargo de experto.	Estudio de trabajo.	Análisis de nuevas operaciones.
Técnica Delphi.	Extrapolación.	Modelos computacionales.
Planificación vinculante de la planilla.	Indexación.	
Análisis de disponibilidades.	Análisis estadísticos.	
Análisis de capacidades/experiencia.		

(Quality-consultant, 2003) Párr. 7.

### 2.3.2. Indexación

Es uno de los métodos más útiles para calcular las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Por ejemplo, uno de los índices más utilizados es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo, puesto que consideran que las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones.

Por otra parte, estos métodos son muy imprecisos en cuanto a las proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. (Quality-consultant, 2003). Párr. 28-29.

### **2.3.3. Extrapolación**

Mediante esta técnica se proyectan o prolongan las tendencias del pasado. Por ejemplo, si el promedio de contratación de obreros de planta ha sido de 20 obreros mensuales, la extrapolación de esa tendencia significara en el futuro una necesidad de 240 obreros en el lapso de un año. (Quality-consultant, 2003). Párr. 30.

#### ***2.3.3.1. Análisis de cadena de Márkov***

Otra técnica, llamada análisis de Markov, muestra el porcentaje (y cantidad real) de empleados que permanecen en un trabajo de un año al siguiente, así como la proporción de los que son promovidos, degradados o transferidos, o que se van de la organización. El análisis de Markov se puede utilizar para rastrear el patrón de movimientos de los empleados por diferentes puestos y para desarrollar una matriz de transición con el fin de pronosticar la oferta de trabajo. (et.al Snell Y Boholander , 2008, págs. 64,65).

### **2.3.4. Inventario de personal**

Un inventario de recursos humanos facilita el pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos. Los inventarios de recursos humanos contienen datos resumidos como el informe del desempeño, los antecedentes académicos y la viabilidad de un ascenso, para cada uno de los trabajadores actuales. Tal información puede ser manual o computarizada. (et.al Dessler Y Varela , 2011, pág. 94).

#### ***2.3.4.1. Definición, objetivos, e importancia***

(et.al Dessler Y Varela , 2011) “Registros manuales o computarizados que mencionan la educación, la carrera y los intereses de desarrollo, idiomas, habilidades especiales, etcétera, de los trabajadores para usarse en la identificación de candidatos internos para promoción”. Pág. 502.

## Objetivo

Consiste en el conocimiento, a la vez global y detallado, de la composición de la plantilla con el fin de alcanzar los objetivos logísticos y estratégicos que hemos señalado como propios de la planificación de personal.

Así, por ejemplo, un recurso humano permite conocer al instante datos relevantes acerca de número y composición de la plantilla, en función de distintos conceptos, tales como distribución por sexos, por edad, por antigüedad, por áreas o departamentos, por retribución, por niveles de formación, por experiencia en otras funciones, por conocimientos de idiomas.

Supongamos que la empresa ha decidido abrir una delegación en Barcelona. Utilizando los datos contenidos en recursos humanos puede averiguar si en la plantilla existen personas nacidas en Cataluña, que hablen catalán, cuyo cónyuge sea catalán/a, de este modo se facilita la promoción interna y se evita en ocasiones buscar fuera de la empresa lo que ya tenemos dentro.

Otro ejemplo, supongamos que la empresa tiene que elaborar el plan de formación para el año próximo. Si en la base de datos se han introducido las necesidades individuales de formación apreciadas en la evaluación del desempeño, es fácil saber cuántas personas requieren una formación específica en un tema preciso, con lo que la elaboración del Plan de Formación se facilita, al tiempo que su contenido se ajusta a las necesidades reales de la empresa.

Con carácter general, un recurso humano permite conocer la desviación existente entre la plantilla actual y la plantilla deseable, en términos de número de personas (por exceso o por defecto), de estructura (edades, antigüedad), de cualificación (formación, capacidades, habilidades, potencial de desarrollo...), y capacita a la Dirección de recursos humanos para solventar estas desviaciones. (et.al Puchol, 2012, pág. 52).

#### **2.3.4.2. Uso y aplicaciones del inventario de personal**

El Inventario agrupa la información referente a los perfiles de los empleados que componen la organización. De esta manera el inventario nos permitirá realizar evaluaciones rápidas y precisas de las capacidades que ya tenemos en la organización, además de facilitar la toma de decisiones sobre temas tales como adecuación persona–puesto, traslados funcionales, geográficos, ascensos o promociones.

Esta herramienta persigue unos fines que ha de lograr para ser operativa y de utilidad para la gestión integrada de los recursos humanos, y son entre otros los siguientes:

Posibilitar el estudio y adecuación persona / puesto.

1. Buscar personas que encajen con el perfil profesional requerido para cada puesto concreto.
2. Tener localizados los perfiles idóneos para promociones y ascensos futuros de forma planificada.
3. Lograr un conocimiento preciso de la plantilla y un acercamiento a la realidad profesional y personal desde el Departamento de Recursos Humanos. (Escuela de Negocios y Dirección, s.f.). Párr. 6-9.

#### **2.3.4.3. Generación de estadísticas de la población laboral**

Tradicionalmente, las estadísticas del trabajo abarcan una amplia gama de temas relacionados con el mundo del trabajo. Incluyen estadísticas sobre el tamaño y la estructura de la fuerza laboral, lo cual implica información sobre el número de personas que trabajan, es decir, las personas que producen bienes y servicios contabilizados por las estadísticas nacionales de producción (población ocupada) y personas que no trabajan, pero desean y pueden hacerlo (población desocupada). Ambos grupos de la población conforman la población económicamente activa y, junto con la población económicamente inactiva, forman los tres grupos mutuamente excluyentes y exhaustivos de la población total de un país. (S, s.f.). Párr. 3.

## 1. Selección del personal

El análisis del puesto de trabajo se puede utilizar para determinar si un candidato a un determinado puesto debería pasar un test de personalidad o cualquier otro tipo de prueba. Por ejemplo, los test de personalidad que miden la extroversión de una persona (el grado en que una persona es más habladora, sociable, activa, agresiva o excitable) pueden estar justificados a la hora de seleccionar a un representante de ventas de seguros de vida (este tipo de trabajos requieren contacto con el cliente, e incluye hacer llamadas “a puertas desconocidas” para captar cuentas potenciales).

El análisis del trabajo también puede revelar que el test de personalidad que mide la extroversión tiene una relación débil con el contenido del trabajo de otros puestos (por ejemplo, un técnico de laboratorio) y que no debería utilizarse en el proceso de selección de este tipo de puestos.

## 2. Contratación

El análisis del puesto de trabajo puede ayudar al departamento de RRHH a preseleccionar un grupo de candidatos para un puesto de trabajo, simplemente facilitando la descripción del puesto de trabajo en los anuncios de un periódico, de forma que pueda identificar a los candidatos cualificados. El análisis del puesto de trabajo también ayuda a los que realizan la contratación a filtrar las solicitudes, porque les dice qué tareas, obligaciones y responsabilidades tiene cada puesto.

## 3. Evaluación del desempeño

Los estándares de rendimiento utilizados para juzgar el rendimiento de los trabajadores con fines de promoción, recompensas, disciplinas o despidos deben estar relacionado con el trabajo.

#### 4. Desarrollo de plan de vida y carrera

El análisis del trabajo es un factor importante para determinar las necesidades de formación. Al comparar los conocimientos, las habilidades y las aptitudes que los empleados aportan a un trabajo con los identificados mediante el análisis del trabajo, los directivos pueden identificar cuáles son las carencias de cualificación de sus empleados. De esta forma, pueden aplicarse programas de formación del personal para mejorar el rendimiento laboral.

#### 5. Sistemas de remuneraciones

La información obtenida mediante el análisis del trabajo puede utilizarse para comparar el valor relativo de la contribución de cada puesto al rendimiento global de la empresa. El valor de la contribución de cada trabajo es un determinante importante del salario de cada puesto. En una estructura salarial típica, los puestos de trabajo que exigen dominar cualidades más complejas o que tienen un mayor nivel de responsabilidad reciben un salario superior que aquellos otros que sólo requieren tener cualidades básicas o un bajo nivel de responsabilidad. (Gómez; Balkin Y Cardy , 2008, págs. 78-79).

### **Capítulo 3. Reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias y que estén interesados en cubrir vacantes disponibles y ofertadas por una institución.

La selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en su convocatoria. (Louffant, 2011, págs. 75-62).

#### **3.1. Definición, fines e importancia**

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. (Gómez; Balkin Y Cardy , 2008, pág. 190).

El reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica. Sobre estos candidatos reclutados se realizarán los subsiguientes procesos de selección. Se trata de una fase de la mayor importancia, pero a la que, por desgracia, en la empresa no se le asigna ni el tiempo ni el presupuesto suficientes.

Sin embargo, con un buen reclutamiento se puede hacer una mala selección, pero con un mal reclutamiento es imposible hacer una buena selección. Con carácter general se afirma que el reclutamiento es tanto más positivo cuando la persona encargada de llevarlo a cabo: conoce bien la empresa, su historia, sus políticas, su cultura etc., conoce bien los requerimientos del puesto a cubrir: sabe realmente lo que está buscando, conoce el mercado de trabajo, es decir, sabe dónde buscar, cómo llegar a los candidatos idóneos. (et.al Puchol, 2012, págs. 72-73).

#### Fines e importancia del reclutamiento.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

1. Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
2. Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
3. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
4. Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse. Cumplir la normativa jurídica existente.
5. Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
6. Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.



En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados. (Dolan et.al. , 2007, pág. 109).

### **3.2. Requisición de personal**

Las requisiciones de personal sirven para notificar al departamento de personal que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas. Naturalmente, este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes. La responsabilidad primaria recae en la unidad orgánica requirente, la cual deberá especificar en la adquisición de personal los atributos que deberá reunir el empleado que ocupará el puesto vacante.

La requisición de personal le indicará al departamento de personal los requisitos que debe cumplir el solicitante de acuerdo con su experiencia y considerando las políticas de personal de la empresa. Una herramienta en la que se apoya la requisición de personal para encauzar el proceso de búsqueda de personal es el "perfil o especificación de puestos".

En ocasiones las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes con el fin de mantener los contactos de reclutamiento e identificar candidatos excepcionales para futuras vacantes. Frecuentemente las requisiciones sirven también para controlar costos de fuerza de trabajo, porque el administrador responsable de aprobar o desaprobado nuevos puestos tendrá el poder de aumentar, reducir o mantener el número de personal de toda la empresa o de los departamentos. Puesto que las requisiciones por lo general establecen rangos de salarios y especificaciones para el puesto, capacidades en el poder de aprobación se traduce en poder para controlar la estructura de salarios y los niveles de capacidades dentro de la empresa. (Suárez, 2016). Párr.6-9.

### 3.3. Mercado de trabajo y mercado de recursos humanos

El mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo.

El mercado de trabajo funciona en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad y demanda de empleos, respectivamente. Se presentan a continuación las tres situaciones posibles del mercado de trabajo.

Como primera situación está la: Oferta mayor a la demanda: En esta situación hay una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen.

Esta situación de oferta de empleo tiene las consecuencias siguientes para las organizaciones:

1. Fuertes erogaciones en reclutamiento, que resultan en volumen insuficiente de candidatos o en un bajo estándar de calidad deseado.
2. Criterios de selección más flexibles y menos rígidos para compensar la escasez de candidatos.
3. Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar lo inadecuado de los candidatos.
4. Ofertas salariales más estimulantes para atraer más candidatos, lo que ocasiona una distorsión en la política salarial de las organizaciones.
5. Altas inversiones en prestaciones sociales, tanto para atraer candidatos como para retener al personal existente, pues cualquier sustitución resulta tardada y arriesgada.
6. Mayor importancia al reclutamiento interno como medio para conservar al personal, y a dinamizar los planes de carrera.
7. Fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan el mismo mercado de recursos humanos.

La situación de oferta de empleos tiene las consecuencias siguientes para los candidatos:

1. Exceso de plazas vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
2. Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones.
3. Las personas están dispuestas a abandonar sus organizaciones en busca de mejores oportunidades en el mercado de trabajo, con lo que aumenta la rotación de personal.
4. Las personas se sienten dueñas de la situación y demandan reivindicaciones salariales o mejores prestaciones sociales, se vuelven más indisciplinadas, faltan y llegan tarde, con lo que aumenta el ausentismo.

Como segunda situación está la, Oferta equivalente a la demanda:

Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir, la demanda de empleo.

Como tercera y última situación está la, Oferta menor que la demanda.

Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos.

La situación de alta demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para las organizaciones:

1. Baja inversión en reclutamiento, pues hay muchos candidatos que se ofrecen a las organizaciones.
2. Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.
3. Baja inversión en capacitación, pues las organizaciones aprovechan a los candidatos ya capacitados y con suficiente experiencia.

4. Las organizaciones ofrecen salarios más bajos respecto de su propia política salarial, pues los candidatos están dispuestos a aceptarlas.
5. Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, pues no hay necesidad de retener al personal.
6. Mayor importancia al reclutamiento externo para mejorar el potencial humano, al sustituir empleados por candidatos mejor calificados.
7. Las organizaciones no compiten en el mercado de recursos humanos.

La situación de demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para los candidatos:

1. Escasez de plazas vacantes y de oportunidades en el mercado de trabajo.
2. Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, ya sea con propuestas de salarios más bajos o con la aceptación de puestos inferiores a su calificación profesional.
3. Las personas procuran permanecer en sus organizaciones por miedo de engrosar las filas de desempleados.
4. Las personas tratan de no tener fricciones con sus organizaciones ni causar su despido; se vuelven más disciplinadas, procuran no faltar ni llegar tarde.

Al visualizar el ambiente organizacional desde el mercado de trabajo nos enfocamos en las organizaciones, así como en sus puestos vacantes y oportunidades ofrecidas. En realidad, en plena era de la información, atravesamos por un fuerte e incesante cambio en el escenario del mercado de trabajo en el mundo entero.

También se puede ver el otro lado de la moneda del ambiente organizacional: el mercado de recursos humanos.

Si el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de recursos humanos (MRH) es el reverso de la medalla. Se refiere al conjunto de candidatos a empleo.

El mercado de recursos humanos (o mercado de candidatos) se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan, pero están dispuestas a buscar otro empleo. El mercado de recursos humanos lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el mercado de recursos humanos puede ser segmentado para facilitar su análisis y penetración. El mercado de recursos humanos se presenta en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos).

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre todo por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que está trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de recursos humanos aplicado) o desempleadas (mercado de recursos humanos disponible) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados, y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aunque no estén buscando empleo.

Como el mercado de recursos humanos es vasto y complejo, se divide de acuerdo con la especialización (mercado de ingenieros, administradores, médicos, abogados, etc.). Hasta cierto punto, el mercado de recursos humanos está parcial o totalmente contenido en el mercado de trabajo. (et. al Chiavenato, 2011, págs. 113-116).

Ver en figura 3.1 la relación entre mercado de recursos humanos y mercado de trabajo.

Figura 3.1.

Relaciones entre mercado de recursos humanos y mercado de trabajo.



Imagen 3.1 (et. al Chiavenato, 2011, pág. 117).

### 3.3.1. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

Para poder atraer candidatos las instituciones pueden emplear dos tipos de fuentes: las fuentes externas o las fuentes internas. Las fuentes externas son aquellas que tienen como finalidad atraer a candidatos nuevos que anteriormente no han trabajado en la institución convocante.

Algunas de las fuentes externas que usualmente se emplean son:

1. Los medios de prensa, sean escritos, como los periódicos o revistas; orales, como las radios; o audiovisuales como la televisión. Estos medios son masivos por naturaleza y permiten una difusión rápida de la convocatoria de reclutamiento.
2. Las instituciones, sean privadas o públicas como los centros de educación superior representados por las universidades o institutos de formación laboral, los colegios profesionales donde se agremian especialistas de un determinado campo laboral; el ministerio de trabajo, que reúne a trabajadores desocupados o potenciales nuevos trabajadores; las empresas tipo cervices o cooperativas que pueden dotar de personal a quien lo requiera. Mediante contactos directos de un ejecutivo y un candidato reconocidamente bueno en el mercado, trata de contratarlo para otra empresa generalmente competidora.

Estos medios son focalizados y directos según el interés de la institución y encuentran mucha receptividad ya que las instituciones generalmente adoptan políticas de bolsas de trabajo en pro de sus integrantes o asociados.

3. Los eventos, donde concurren ofertantes y demandantes de trabajo, como pueden ser las ferias laborales donde, por lo general, la empresa ofertante hace una conferencia o presentación sobre ella, así como los requerimientos que solicita y beneficios que ofrece. Este es un medio de contacto directo entre las partes interesadas.
4. Los medios virtuales, empleando internet como medio de enlace entre ofertantes y demandantes. El empleo de archivos y mecanismos de computación e informática caracterizados por la rapidez del contacto se hacen presentes. Este medio es masivo, reciclable, dinámico y de costos relativamente bajos.
5. Las personas, basadas en las relaciones o network de familiares o amigos que, conocedores de ofertas de trabajo, les comunican a sus allegados la información para que puedan participar de la convocatoria. Esta forma es bastante solidaria y muestra la preocupación e interés por el prójimo.

Ventajas de las fuentes externas son:

1. Atraer personal con nuevas ideas, nuevas propuestas, nuevas experiencias, una “nueva sangre”.
2. Interactuar con el mercado laboral, evitando la endógena, es decir “vegetar” con el mismo personal de siempre, sin renovación.
3. Ahorrar costos de formación, ya que se contrata a alguien ya capacitado y preparado para asumir directamente el trabajo y requerimientos del puesto vacante.

Desventajas de las fuentes externas son:

1. Disminuyen la motivación y compromiso del personal antiguo, quien se ve desplazado por el personal nuevo.
2. Los costos son más elevados porque incluyen partidas de servicios externos, ejemplo aviso en periódico.
3. El período de tiempo es predeterminado y es mayor a una convocatoria interna.

4. Se deben desarrollar tareas de inducción al nuevo y potencial candidato para que conozca lo que representa la institución convocante y las políticas laborales que aplica. (Louffant, 2011, págs. 62-64).

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos movimiento vertical o transferencias movimiento horizontal, o transferencias con ascensos movimiento diagonal.

Así, el reclutamiento interno implica:

1. Transferencia.
2. Ascenso.
3. Transferencia con ascenso.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

1. Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
2. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
3. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
5. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.



Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno. El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos.

Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales.
4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

## Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.
2. Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
3. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional. (et.al Chiavenato, Administracion de recursos humanos, 2011, págs. 133-139).

### **3.4. 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. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización. Entonces, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano, 2009, págs. 137-138).

#### Fines e importancia de la selección

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal.

Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

1. Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
2. Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
3. Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos. (Dolan et.al. , 2007, págs. 109-129).

### **3.5. El proceso de selección de personal**

La selección del personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano, 2009, pág. 144).

#### **3.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal**

Fiabilidad: La consistencia de la medida, normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre entrevistadores distintos evaluadores. Si una medida produce resultados perfectamente consistentes, la medida es totalmente fiable.

La validez: Es el grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o la capacidad deseados. En el contexto de la selección, esto significa que la validez es el grado en que las puntuaciones en un test o la entrevista se corresponden con el rendimiento real en el puesto. Una técnica que no es válida no es útil y podría incluso presentar problemas legales. Cuando se acusa de discriminación en las prácticas de contratación, la evidencia crítica será la validez de la técnica de selección. (Gómez ,Balkin Cardy, 2008, págs. 201-202).

### **3.5.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo, y el currículum vitae**

(Llanos & Rodríguez, 2005). " Requisición de personal: es un documento de solicitud interna que el responsable de alguna de las áreas funcionales extiende hacia el área de recursos humano, es detonador para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generada". Pag.74

Las solicitudes de empleo: sirven para varios propósitos. Proporcionan información para decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, educación, etc., así como una base para las preguntas que hará el entrevistador acerca de los antecedentes del solicitante. También ofrecen fuentes para revisiones de referencias. Para ciertos puestos es apropiada una solicitud breve. También proporciona información respecto a la conformidad del empleador con varias leyes y regulaciones. Para puestos científicos, profesionales y de dirección es probable que utilice un formulario más extenso. (et.al Snell Y Boholander , 2008, pág. 250).

Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal. Que el currículum incluye el objetivo de carrera para la posición específica a la que aspira el solicitante. El resto del currículum pretende demostrar cómo el individuo en cuestión posee las habilidades y cualidades necesarias para ocupar la posición identificada en el enunciado de objetivos de carrera. Sólo debe incluirse la información necesaria para demostrar que existe una relación con el objetivo. (et.al Mondy, 2010, págs. 163-164).

### **3.5.3. Entrevista de personal**

La entrevista es el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato potencial para ocupar un puesto dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, características de personalidad, desenvolvimiento, actitud y datos de la solicitud de empleo, para inferir afinidad, ventajas, compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato, con las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible. (Llanos & Rodríguez, 2005, pág. 75).

### **3.5.4. Exámenes de conocimientos teóricos y prácticos**

El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto. (Llanos & Rodríguez, 2005, pág. 75).

### **3.5.5. Test psicométricos: test de inteligencia y aptitudes**

Test psicométricos: Test de Inteligencia y Test de Aptitudes Una de las principales clasificaciones divide las pruebas utilizadas en pruebas de ejecución máxima y pruebas de ejecución típica. En la primera se expresa al sujeto la importancia de obtener la mejor calificación posible, invitándolo a realizar su mejor esfuerzo y a trabajar con rapidez (como en las del rendimiento y aptitud). En la ejecución típica lo que interesa es conocer el comportamiento habitual del sujeto (pruebas de personalidad).

Las pruebas de aptitud deben contemplar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y, además predice el aprendizaje en el futuro. Las pruebas de aptitud miden la capacidad para aprender en el futuro con la consecuente adquisición de habilidades o conductas.

La Inteligencia es la capacidad para entender y aprender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones que el entorno le presenta al sujeto. Las pruebas que miden el rendimiento intelectual son algunas de las más utilizadas en la selección de personal y en todas las jerarquías dentro de una organización. (Llanos & Rodríguez, 2005, pág. 75).

### **3.5.6. Test de personalidad**

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A los test de personalidad se les llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera. Tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, pág. 159).

### **3.5.7. Uso de la grafología**

La grafología, un término que se refiere a una variedad de sistemas del análisis de escritura, es utilizada por algunos empleadores para tomar decisiones relacionadas con el empleo. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y luego examinan características como el tamaño y la inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la ubicación de la escritura en la página. A partir de sus observaciones los grafólogos obtienen inferencias acerca de temas como los rasgos de la personalidad, la inteligencia, el nivel de energía, las capacidades organizacionales, la creatividad, la integridad, la madurez emocional, la autoimagen, las habilidades interpersonales y las tendencias empresariales. (et.al Snell Y Boholander , 2008, pág. 258).

### **3.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad**

El polígrafo (o "detector de mentiras") es un aparato que mide cambios fisiológicos, como una mayor sudación, con la suposición de que estos cambios en el tono emocional acompañan a las mentiras. El procedimiento habitual es que un aspirante (o empleado actual) se conecte a la máquina mediante electrodos (no es doloroso) y después se le formulan una serie de preguntas evidentes y neutrales por parte del experto en el polígrafo. (et.al Dessler, 1996, pág. 177).



### **3.5.9. Técnica assessmet center**

Nos referiremos exclusivamente al assessment aplicado a la selección. Esta técnica puede ser aplicada en aquellos casos en que sea factible una entrevista grupal. Será el responsable de la selección quien deberá decidir cuándo aplicar la herramienta. Como criterio general, en selección es factible aplicar assessment cuando se trata de búsquedas de jóvenes, profesionales o no. Esta es una opinión y se fundamenta en la conveniencia de no exponer a una situación de entrevista grupal a personas con trayectoria laboral que puedan ser reconocidas por otros, ya que de ese modo no se podría garantizar la confidencialidad del proceso de selección. (et. al Alles, 2015, pág. 210).

### **3.5.10. Examen médico**

El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección porque puede ser costoso. Un examen médico por lo general se hace para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos del puesto. También proporciona un punto de partida frente al cual puedan compararse e interpretarse los demás exámenes médicos subsecuentes. (et.al Snell Y Boholander , 2008, pág. 260).

### **3.5.11. Estudio socioeconómico**

Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Su información arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación.

Algunos de los tópicos que se evalúan son:

1. Ubicación geográfica y económica de la vivienda (transportación, servicio de agua, luz, etc)
2. Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etc).
3. Número de personas que habitan la casa.
4. Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia. (Llanos(et.al.), 2005, págs. 77-78).

### **3.6. La decisión final de selección**

Después de que se ha hecho una selección preliminar en el departamento de empleo, los solicitantes que parecen más prometedores son remitidos a departamentos con vacantes. Ahí son entrevistados por gerentes o supervisores, que son quienes suelen tomar la decisión final y comunicarla al departamento de empleo. Debido al peso que por lo general se da a sus elecciones, los gerentes y supervisores deben estar capacitados para que su papel en el proceso de selección no invalide los esfuerzos más rigurosos del personal del departamento de recursos humanos.

En organizaciones grandes, notificar a los solicitantes de la decisión y hacer ofertas de trabajo es a menudo responsabilidad del departamento de recursos humanos. Este departamento debe confirmar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salario, etc., así como especificar una fecha límite para que el solicitante pueda decidir si acepta o no el trabajo. Si en este punto los resultados de los exámenes médicos aún no están disponibles, a menudo se hace una oferta a condición de que el solicitante salga bien de tales exámenes.

En organismos gubernamentales la selección de personas para ocupar vacantes se hace a partir de listas o registros de candidatos elegibles. Por lo común se envían al funcionario que lo requiera tres o más nombres de personas del inicio del registro. Este acuerdo da cierta libertad a quienes hacen la selección y, al mismo tiempo, preserva el sistema de mérito. (et.al Snell Y Boholander , 2008, pág. 281).

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados.

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y fundón de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.

2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante,

3. Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes por cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado. (et. al Chiavenato, 2011, págs. 145-146).

(et. al Chiavenato, 2011) “Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico y una verificación de su registro personal y profesional”. Pág.160.

Aunque un programa global de selección a menudo es la responsabilidad formal del departamento de recursos humanos, por lo general son los gerentes de línea quienes toman la decisión final acerca de la contratación de las personas de su unidad. Por tanto, es importante que los gerentes entiendan los objetivos, políticas y prácticas utilizadas en la selección, ya que sólo así pueden involucrarse de forma activa en el proceso desde el principio.

Los responsables de la toma de decisiones de selección deben recabar la información adecuada sobre la cual basar sus decisiones. Esta información, esencial para tomar decisiones sólidas, incluye la relacionada con los puestos que se van a ocupar, el conocimiento de la relación entre las vacantes y el número de solicitantes y todos los datos posibles acerca de éstos.

Aunque todos los pasos del proceso de selección son importantes, el paso fundamental es la decisión de aceptar o rechazar solicitantes. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina, al corto periodo de prueba en muchas organizaciones y a las consideraciones de equidad en el empleo y acción afirmativa, la decisión final debe ser lo más sólida posible. Así, requiere la consideración sistemática de toda la información relevante de los solicitantes. Es común utilizar formatos de resumen y listas de verificación para asegurarse de que toda la información pertinente se ha incluido en la evaluación de los solicitantes. (et.al Snell Y Boholander , 2008, págs. 244-276).

### **3.7. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección**

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz.

La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc.

La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta inminente es: ¿cómo saber si el proceso de suministro de personas es eficiente y eficaz?

Uno de los problemas principales de la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados, a través de sus salidas. Sólo con esa realimentación es posible saber si es necesario intervenir a efecto de corregir lo inadecuado y de ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, pág. 165).

### **3.8. Análisis de costos y beneficios en la selección final**

El análisis de coste-beneficio es la forma de tomar decisiones basadas en datos más utilizada por las empresas. Tanto entre las nuevas como en aquellas más establecidas. Los principios y las diferentes etapas del proceso se pueden aplicar a prácticamente cualquier proceso de toma de decisiones. No importa si está relacionado con el negocio o de otra tipología.

En resumen, es un proceso mediante el cual las organizaciones pueden analizar decisiones, sistemas o proyectos, o determinar un valor para intangibles. El modelo se construye identificando los beneficios de una acción, así como los costes asociados y restando los costes de los beneficios.

Una vez hecho, tendremos resultados útiles que podremos usar para obtener conclusiones acerca de la viabilidad o conveniencia de una decisión o situación.

En términos de toma de decisiones comerciales podemos usar la metodología para analizar una amplia variedad de situaciones. Por ejemplo, para:

1. Evaluar si una inversión de capital merece la pena
2. Decidir si contratar o no nuevos empleados
3. Determinar si un proyecto o cambio operativo es factible
4. Desarrollar un benchmarking para comparar proyectos
5. Comparar una iniciativa de marketing con otra
6. Priorizar las inversiones
7. Establecer metas para el proyecto en sí. Por ejemplo, para establecer

restricciones de tiempo, productividad o costes. (IEBS Business School, 2022) Párr. 4-6.

#### Ventajas de hacer un análisis de coste-beneficio

Hay muchas razones positivas por las que una empresa puede optar por aprovechar el análisis coste-beneficio como parte de su proceso de toma de decisiones.

Veámoslas:

**Se basa en datos:** El análisis de coste-beneficio permite a una persona u organización evaluar una decisión o un proyecto potencial sin opiniones ni prejuicios personales. Como tal, ofrece una evaluación agnóstica y basada en las evidencias de sus opciones, lo que puede ayudar a que el negocio se base más en los datos y que sea más lógico en su funcionamiento.

**Simplifica las decisiones:** Las decisiones comerciales suelen ser complejas por naturaleza. Al reducir una decisión a costes versus beneficios, el análisis de coste-beneficio puede hacerlos menos complejos.

**Puede descubrir costes y beneficios ocultos:** El análisis de coste-beneficio nos obliga a sentarnos y describir todos los costes y beneficios potenciales asociados con un proyecto. Esto puede ayudarnos a descubrir factores menos obvios como costes indirectos o intangibles. (IEBS Business School, 2022). Párr. 9-13.

### 3.9. Tipos de selección de personal

El proceso de selección de personal para empresas es fundamental y comprende tres tipos:

Selección de personal interno.

Consiste en recurrir a un trabajador de la propia empresa para que ocupe una vacante, sin necesidad de abrir un proceso de postulaciones para ubicar a un candidato fuera de la compañía. En caso de que el empleado acepte el puesto de trabajo ofrecido, se le brinda una inducción para que conozca y se adapte a sus nuevas funciones.

¿Cómo se realiza este proceso? manifestando a los trabajadores la necesidad de un candidato para el cargo en específico, los mismos pueden referir y señalar a la persona indicada.

También, analizando la base de datos de los empleados de la empresa para ubicar a la persona que encaje con el perfil que se necesita. Una tercera opción, es a través de las promociones internas para informar a los trabajadores y estos se sientan motivados.

La recontractación es también otra forma de hallar a un candidato en este tipo de selección de personal interno. En este caso, se hace referencia a la persona que alguna vez laboró en la empresa y demostró buen desempeño, pero por razones de falta de recursos o de actividad se tuvo que despedir en un tiempo. Aquí se le vuelve a contactar para ofrecerle el puesto de trabajo.

Selección de personal externo.

Consiste en buscar al candidato fuera de la empresa. Se aplican diferentes procesos que conllevan más tiempo y dedicación, como parte de las fases de la selección del candidato ideal.

Aquí intervienen las entrevistas, pruebas, dinámicas, entre otros, donde intervienen los aspirantes. Sumado a esto, el candidato elegido debe pasar por toda una fase de adaptación en la empresa u organización. En este tipo de selección de personal externo, también se puede escoger a la persona a través de alianzas con agencias de empleo, búsqueda de talentos en internet, entre otros medios para alcanzar a los profesionales que cumplen con el perfil para el puesto de trabajo.

### Selección de personal mixto

Es la combinación entre la selección de personal interno y externo, es decir, un trabajador de la propia empresa refiere a una persona externa, para que entre a laborar y ocupar el puesto que está ofreciendo la compañía.

En conclusión, el objetivo es elegir uno o varios candidatos indicados para que ocupen los puestos de trabajo, con la mayor disposición y responsabilidad, enfocados en la productividad de la empresa u organización. (Ryhtemporal, 2022). Párr. 8-18.



## Capítulo 4. Administración de salarios

A continuación, se abordará de forma detallada sobre la administración de salarios, recordemos que estos son las compensaciones que recibe un trabajador por desarrollar una tarea en específico, por ello se dará a conocer los tipos de salarios que existen y cuando se aplica cada uno de ellos.

### 4.1. Concepto de remuneración

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales. A continuación, la figura 4.1 los detalla.

Figura 4.1.

Los tres componentes de la remuneración total

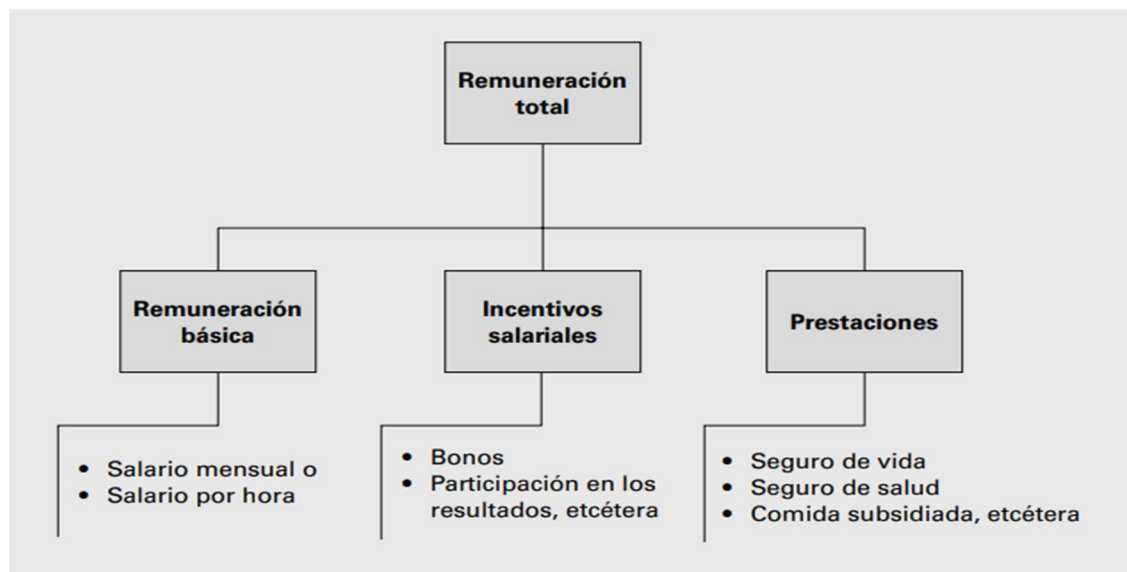


Imagen 4.2 (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, pág. 258).

Figura 4.2.

Diversos tipos de recompensa.

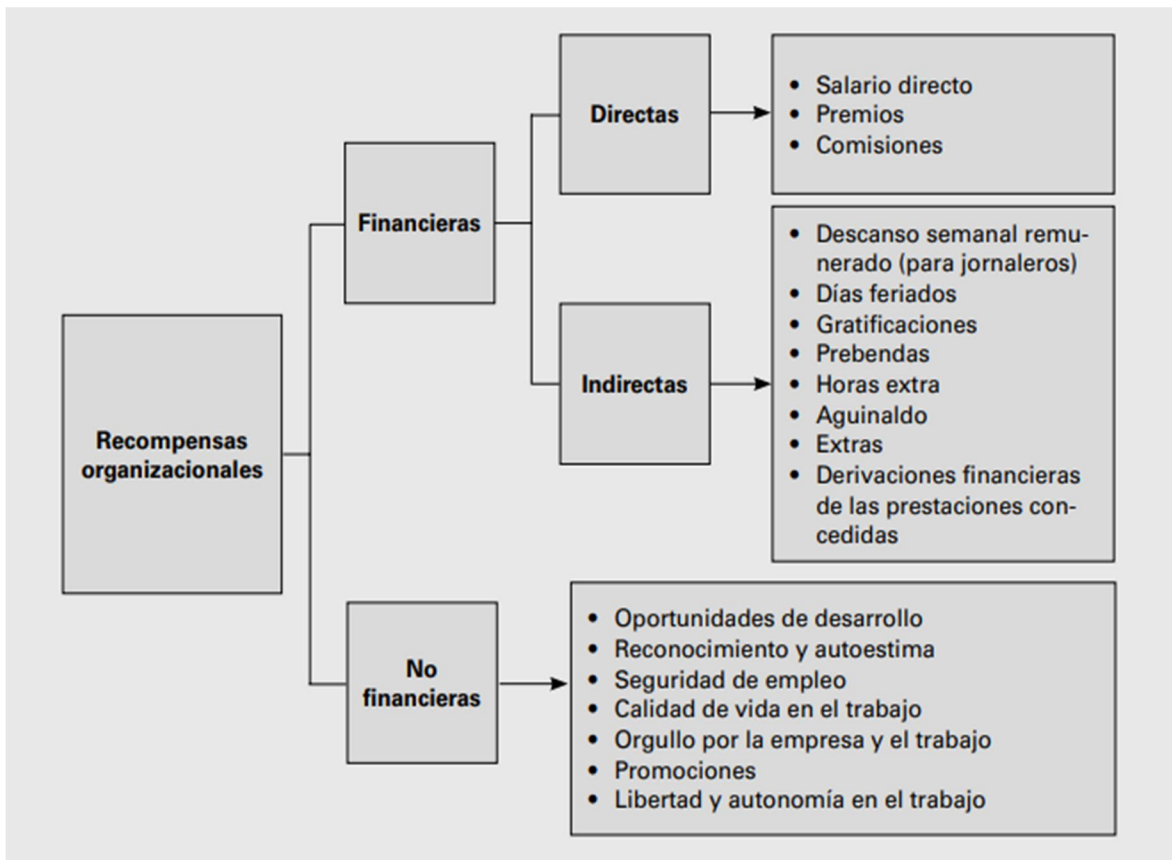


Imagen 4.2 (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano, 2009, pág. 283).

## 4.2. Criterios para preparar un plan de remuneración

Hay nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo: El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización.

2. Remuneración fija o remuneración variable: La remuneración puede tener una base fija el pago de salarios mensuales, por hora o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (con base en comisiones de ventas).

3. Desempeño o antigüedad en la compañía: La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. Algunas organizaciones ofrecen una remuneración que depende de la antigüedad en la compañía, misma que paga un salario en función del puesto, incrementado por un monto adicional derivado de los años que la persona ha trabajado en la compañía.

4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona: La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante.

La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando éstos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándar y cuando las personas desean crecer por medio de promociones en la carrera.

5. Igualitarismo o elitismo: La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización.

El sistema elitista lo utilizan las organizaciones más viejas, bien establecidas en el mercado y con poca competencia. El elitismo refuerza la jerarquía tradicional de la organización. La tendencia actual se dirige hacia los sistemas igualitarios que conceden poca importancia a los niveles jerárquicos, lo cual proporciona flexibilidad y propicia una mayor relación entre los subordinados y los gerentes y también una mayor cooperación entre los colaboradores.

6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado: La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos y que poseen una elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza de trabajo. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo.

7. Premios monetarios o premios extra monetarios: El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extras monetarios refuerzan el compromiso con la organización.

8. Remuneración abierta o confidencial: Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores. El salario abierto tiene dos ventajas en comparación con el confidencial: cuando los salarios son secretos, las personas sienten que están peor recompensadas de lo que ocurre en realidad y los gerentes deben tomar muchas medidas para que no haya fugas de información.

9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales. Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. La centralización es funcional cuando la organización considera prudente atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de afrontar los desafíos legales y laborales. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, págs. 288-290).

Figura 4.3.

Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración.

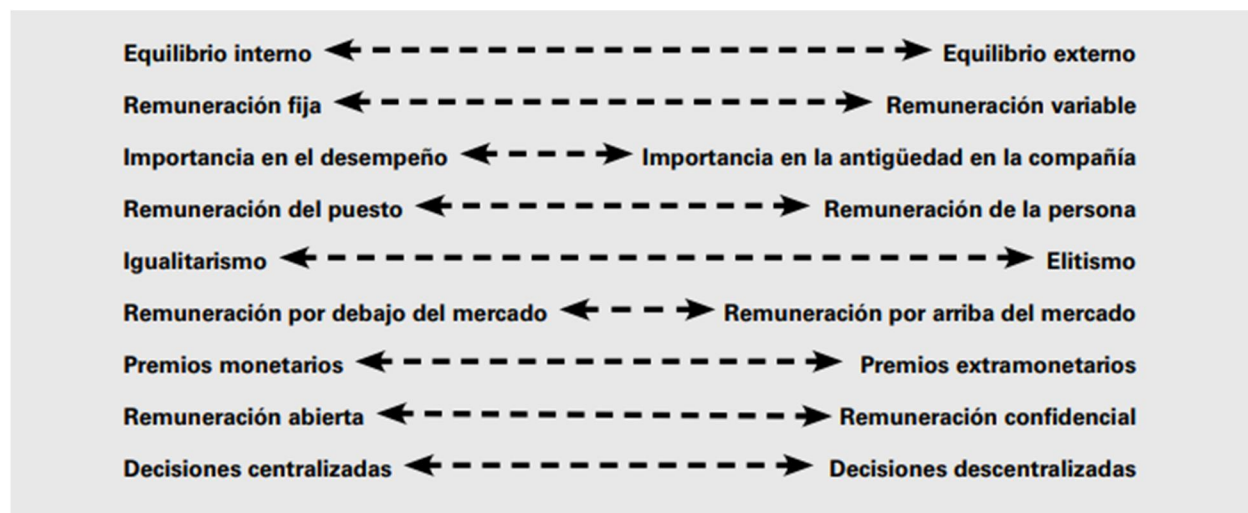


Imagen 4.3 (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, pág. 291).

### 4.3. Salario nominal y salario real

En realidad, el salario representa la principal forma de recompensa organizacional. Hay un salario nominal y un salario real. El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo.

El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario.

De modo que al definir el salario hay que considerar varios aspectos:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización.
3. Coloca a la persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
4. Define el nivel de vida del colaborador.
5. Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento.

El salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador. La administración de los salarios es el proceso que maneja el programa de remuneración de la organización. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, págs. 285-286).

#### **4.3.1 Los tipos de salario**

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

1. El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.

2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

3. El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, págs. 286-287).

#### **4.4. Concepto de administración de salarios**

La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:

1. El equilibrio interno, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

2. Equilibrio externo. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial como parte de su política de recursos humanos para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de recursos humanos de la organización.

Objetivos de la administración de salarios El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo. (et.al Chiavenato, Gestión de talento humano , 2009, pág. 292).



## 4.5 Política salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. Una política salarial debe contener:

Estructura de cargos y salarios. Clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.

Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial. No obstante, cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá estar por debajo del límite mínimo de la clase salarial hasta en 10% o 20%, debiendo ajustarse al valor de este límite después del periodo de prueba, si el ocupante corresponde a las expectativas.

Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontánea. Los reajustes salariales pueden ser:

1. Reajustes colectivos (o por costo de vida). Buscan restablecer el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país. Cuando los ajustes colectivos sean espontáneos, su frecuencia dependerá de la administración de la empresa, y no deberán representar derecho adquirido para nuevos ajustes, ya que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

2. Reajustes individuales. Complementan los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:

Reajustes por promoción. Se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior.

Reajustes por adecuación. La empresa trata de pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.

Reajustes por méritos. Se conceden a los empleados que deben ser recompensados por su desempeño superior al normal.

El objetivo de la compensación salarial es crear un sistema de recompensa equitativo para la organización y los empleados. Patón afirma que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada. La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y del sindicato.

2. Equitativa. A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.

3. Balanceada. Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonable de recompensas.

4. Eficacia en cuanto a costos. Los salarios no pueden ser excesivos, y deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.

5. Segura. Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.

6. Estimulante. Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.

7. Aceptable para los empleados. Los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa. (et. al Chiavenato, 2011, págs. 144-146).

## 4.6. Nómina

La nómina es un documento que indica la cantidad de dinero que una empresa le paga a cada trabajador. Por ley, este documento debe emitirse como comprobante de pago para certificar que una organización ha cumplido con la remuneración de sus empleados. Es decir, consta de un instrumento que certifica los diversos pagos que constituyen sueldo de un empleado por parte de una organización.

También, puede entenderse por nómina a la plantilla de una empresa que refleja la cantidad de empleados que posee y el dinero que se les paga por su trabajo. Así mismo, este término se puede utilizar para referirse al dinero que percibe un trabajador. Por ejemplo: “En esta empresa, la nómina se paga de forma quincenal”. (CEUPE, SF). Parr. 3-5.

Los tipos de nóminas se clasifican principalmente en 2 tipos:

Nóminas por tiempo

1. Nómina semanal: Es cuando el trabajador recibe su pago cada semana (7 días).
2. Nómina catorcenal: Es cuando el trabajador recibe su pago cada 2 semanas (14 días).
3. Nómina quincenal: Es cuando el trabajador recibe su pago quincenalmente (15 días).
4. Nómina mensual: Es cuando el trabajador recibe su pago mensualmente o al final de cada mes (28, 29, 30 o 31 días).

Nóminas por puesto de trabajo

1. Nómina para personal ejecutivo: Es la nómina que va dirigida a los altos ejecutivos de una organización. Está constituida por información un poco más sensible y, por tanto, requieren más discreción.
2. Nómina para trabajadores: Se refiere a la nómina habitual que se entrega a los empleados de una empresa. Algunas organizaciones suelen clasificar y agrupar estas nóminas según los puestos de trabajos de cada empleado.

### Características de la nómina

1. Datos identificativos de la empresa: Es la información relevante que ayuda a identificar de forma sencilla a la empresa.
2. Datos identificativos del empleado: Contiene información básica acerca del trabajador: Nombre, número de identificación personal y corporativo, tipo de contrato, categoría y antigüedad en la organización.
3. Tipo de salario: Indica cada cuanto tiempo el trabajador recibirá su pago.
4. Percepciones salariales: Es el dinero que recibe el empleado por su trabajo. En esta sección se contemplan los detalles de este pago, además de las remuneraciones extras.
5. Deducciones: Es el descuento que se aplican en la nómina, y pueden provenir de diversas fuentes: impuestos, seguridad social, anticipos, embargos, etc.
6. Base de cotización: Es el pago que recibe un trabajador que es dado de alta en nómina. El monto es reflejado en bruto, y se incluyen las horas extras, los pagos extras, las vacaciones pagas, etc.
7. Líquido a percibir: Es el sueldo neto que recibe el trabajador.
8. Información final: En esta sección, se declara el sitio de emisión, la firma de ambas partes (trabajador y empresa), y el sello correspondiente. (CEUPE, SF). Parr. 8-15.

### **4.7 Prestaciones sociales**

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. (Chiavenato, 2008, pág. 345).

Debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales se dificulta, hasta cierto punto, su correcta clasificación. No obstante, en términos generales las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos. (Chiavenato, 2008, pág. 346).

(Ley del Código del Trabajo, 1996) “Prestaciones sociales no solo son las vacaciones y el décimo tercer mes. Son prestaciones todos los derechos laborales que se pueden cuantificar en términos económicos. Las prestaciones sociales pueden estar estipuladas en el código del trabajo y en su convenio colectivo”. (pág. 377).

## Conclusiones

Identificando las funciones que se desempeñan en el departamento de la administración de recursos humanos; se ha detallado que el área es la encargada de llevar a cabo diversas funciones fundamentales, como lo son el diseñar una planeación estratégica, la ejecución de procesos de reclutamiento y selección del personal, seguido de la contratación e inducción, dando capacitaciones, efectuando una evaluación del desempeño, procuradores además de la higiene y seguridad en el trabajo, etc. Dichas ocupaciones requiriendo de personal altamente capacitados, con habilidades y vasto conocimiento para obtener un mayor desempeño de la integración y desarrollo de las funciones principales asignadas, así poder mantener una excelente diligencia y estructura de las tareas de la organización, con el propósito de que se puedan lograr los objetivos, la misión y visión proyectada de la entidad.

Comprendiendo todo el proceso de una planeación estratégica y de sus sistemas de información que emplea recursos humanos en las organizaciones con el fin de obtener mejoras en cuanto a su eficiencia y eficacia; lo cual permitirá que la empresa tenga un personal con las cualidades y habilidades demandadas, a su vez la planificación estratégica es de suma importancia ya que ayudara a tener una mayor organización de los colaboradores y sus recursos, proyectándose una idea de la estructuración de una organización conveniente para obtener mayores posibilidades de alcanzar las metas establecidas.

Definiendo los procesos de reclutamiento e instrumento de selección que implementa o aplica recursos humanos para la contratación e inducción de nuevos colaboradores; destacan dos tipos de fuentes de reclutamiento que son interno y externo, ambos procesos ayudan a generar, determinar y definir un grupo de postulantes competentes para un determinado puesto, esto conlleva a realizar diversos procedimientos como lo es la requisición del personal, el diseñar la solicitud de empleo y revisión de curriculum vitae, siguiente de una entrevista de personal y aplicación de exámenes de conocimientos tanto en lo teórico, como en lo práctico, etc.

Dichos procesos permiten identificar las necesidades de la empresa para así contratar al personal idóneo que cumple con los requisitos para que los cargos se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

Dando a conocer las normas y procedimientos de la administración de salario; se pudo identificar que ayuda en gran parte a que el departamento de recursos humanos pueda brindar y garantizar a todos sus colaboradores un sistema de compensación y remuneración justa, equitativa y competitiva, abarcando y cumpliendo con leyes y sus prestaciones sociales establecidas en la región.

Analizando la importancia de la planeación e integración de recursos humanos como un método de fortalecimiento en las funciones y obligaciones que desempeñan los departamentos de capital humano para el logro de objetivos individuales y organizacionales; concluyendo que la función de administración de talento humano, es un departamento fundamental para todo tipo de empresa por lo que su importancia radica en alcanzar los objetivos principales de la organización a través de una excelente integración y planeación estratégica que permita contrarrestar cualquier tipo de cambio al cual pueda afrontarse la entidad, además que esto beneficia a la elaboración de diversas técnicas estratégicas que permitan mantener la eficacia y eficiencia de los procesos y funciones que influyen de manera general en la funcionalidad de la empresa.

## Bibliografía

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires : Granica.
- Brindis Foyo, E. A. (2020). *programas.cuaed.unam.mx*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2022  
[programas.cuaed.unam.mx:https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1004/mod\\_re...](https://programas.cuaed.unam.mx:https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1004/mod_re...)
- Ceupe. (16 de Septiembre de 2022). *ceupe*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-mapa-estrategico.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Coll Morales, F. (27 de Julio de 2020). *economipedia*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de *economipedia*: <https://economipedia.com/definiciones/plantilla-laboral.html>
- Delfin, O. (12 de Septiembre de 2022). *monografías*. Obtenido de *monografías*: <https://www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos2>
- Dessler Y Varela . (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson educacion de Mexico.
- Dessler, G. (1996). *Administyración de personal*. México : Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.
- Dolan et.al. . (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill INTERAMERICANA DE ESPAÑA S,A,U.
- Dolan Simón et a. (2007). *La gestion de los recursos humanos*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- Dolan; Valle; Jackson; Y Schuler . (2007). La gestion de los recursos humanos. En *La gestion de los recursos humanos* (págs. 128-129). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Dolan; Valle; Jackson; Y Schuler . (2007). La gestion de los recursos humanos. En *La gestion de los recursos humanos* (pág. 168). Madrid, España: McGraw-Hill.



- ESAN. (20 de Julio de 2017). *esan.edu*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion>
- et. al Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos* . Buenos Aires.
- et. al Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* . México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- et.al Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- et.al Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* . México : The McGraw-Hill.
- et.al Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- et.al Dessler Y Varela . (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación México.
- et.al Dessler, G. (1996). *Administración de personal* . México: Prentice-Hall Hispamoamerica S,A. .
- et.al Mondy, W. R. (2010). *Administración de recursos humanos* . México: Pearson Educación .
- et.al Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* . Madrid: Días de Santos S,A. .
- et.al Snell Y Bohlander . (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Gómez; Balkin Y Cardy . (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- González, F. (2011). *Planificación estratégica de recursos humanos*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52206207/Planificacion\\_Estrat\\_de\\_RRHH-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663104776&Signature=EMQCZdm9EZdV7iUpCXdfuHdAV~d](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52206207/Planificacion_Estrat_de_RRHH-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663104776&Signature=EMQCZdm9EZdV7iUpCXdfuHdAV~d)
- Hotmart. (20 de Junio de 2022). *hotmart*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2022, de <https://hotmart.com/es/blog/que-es-balanced-scorecard-ejemplos>
- Llanos, & Rodríguez, M. y. (2005).
- Louffant, E. (2011). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

- Medina, A. (22 de Abril de 2015). *administracion-de-recursos-humanos/*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2022, de *administracion-de-recursos-humanos/*: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/administracion-de-recursos-humanos/>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid : Díaz de Santos S.A.
- Ríos; Ferrer Guerra; Muñoz; Y Martínez. (20 de Octubre de 2010). *dialnet.unirioja.es/*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2022, de *file:///C:/Users/nazar/Downloads/ecob,+38965-47032-1-CE.pdf*
- S.N. (s.f.). *humansmart*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2022, de *humansmart*: <https://humansmart.com.mx/los-4-procesos-basicos-en-la-administracion-de-los-recursos-humanos>
- Snell Y Bohlander . (2008). *Administracion de recursos humanos*. En *Administracion de recursos humanos* (pág. 180). Mexico: Cengage Learning.
- Snell Y Bohlander . (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Cengage Larning.
- Suárez, M. C. (31 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://silo.tips/download/requisicion-de-personal>
- Talent2Win. (21 de Marzo de 2022). Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de Talent2Win: <https://talent2win.com/sistemas-informacion-recursos-humanos/#:~:text=Un%20Sistema%20de%20Informaci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%2C%20frecuentemente%20a>
- Werther Y Davis. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Werther Y Davis. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Zamora Pirazarro, L. (1 de Octubre de 2007). *Recursos Humanos* . Obtenido de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/10/la-estrategia-en-recursos->

humanos.html#:~:text=La%20estrategia%20de%20recursos%20humanos,de%20  
0c