



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

## **EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

ADMINISTRACIÓN DE LOS  
RECURSOS HUMANOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:  
MOISES DAVID URETA DEL CASTILLO

IQUITOS, PERÚ

2020



# UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
FACEN

“COMITÉ CENTRAL DE GRADOS Y TÍTULOS”

## ACTA DE EXAMEN ORAL – VIRTUAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL N° 130-CCGyT-FACEN-UNAP-2020

En la ciudad de Iquitos, a los **30** días del mes de **octubre** del 2020, a horas **11:00 a.m.** se ha constituido en la Plataforma meet google, el jurado designado mediante **Resolución Decanal N°0859-2020-FACEN-UNAP**, integrado por el **LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, Dr. (Presidente)**, **LIC.ADM. MARLO CESAR GARCIA BARBARAN, Mg. (Miembro)** y **LIC.ADM. PIO CHUMBES HUILLCA, Dr. (Miembro)**, para proceder al Acto Académico del Examen Oral - virtual de Suficiencia Profesional del Bachiller en Ciencias Administrativas **MOISES DAVID URETA DEL CASTILLO**, tendiente a optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley 30220, el jurado procedió al Examen Oral virtual sobre el tema “**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**”.

El acto académico virtual fue aperturado por el Presidente del jurado, dándose lectura a la Resolución Decanal que fija la realización del Examen Oral virtual.

De inmediato se procedió a invitar al examinado a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del Jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del jurado, se dio por concluido el examen oral, pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que el examinado ha sido: **APROBADO POR MAYORIA** .....

El jurado dio a conocer el resultado del examen siendo las 1:00 pm y se dio por terminado el acto académico.

**LIC.ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, Dr.**  
Presidente

**LIC.ADM. MARLO CESAR GARCIA BARBARAN, Mg.**  
Miembro

**LIC.ADM. PIO CHUMBES HUILLCA, Dr.**  
Miembro

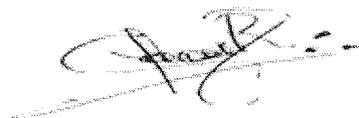
*Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación*

Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto  
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: [facen@unapiquitos.edu.pe](mailto:facen@unapiquitos.edu.pe)  
Teléfonos: #065-234364 / 065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



**TEMA: "ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS"**

**MIEMBROS DEL JURADO**



**LIC.ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, Dr.**

Presidente  
CLAD-01929



**LIC.ADM. MARLO CESAR GARCIA BARBARAN, Mg.**

Miembro  
CLAP N°019-VII



**LIC.ADM. PIO CHUMBES HUILLCA, Dr.**

Miembro  
CLAD-18910

## **INDICE**

Portada	01
Acta de sustentación	02
Miembros del jurado	03
Indice	04
Resumen	05
Introducción	06
CAP I. Elementos Esenciales de los Recursos Humanos (ARH)	07
Proposito de la Administracion de los Recursos Humanos (ARH)	09
Actividades de la Administracion de Recursos Humanos	10
Organizacion de un Departamento de Recursos HUmanos	11
Modelo para la Administracion de Recursos Humanos	12
CAP II. Desafios del Entorno	13
CAP III. Desafios Internacionales	15
CAP IV. Analisis y Diseño de Puestos	16
CAP V. Planeacion de los Recursos Humanos	18
CAP VI. Reclutamiento	20
CAP VII. Seleccion de Personal	21
CAP VIII. Orientacion, Ubicacion y Separacion	23
CAP IX. Capacitacion y Desarrollo	24
CAP X. Planeacion de la Carrera Profesional	26
CAP XI. Evaluacion del Desempeño	27
CAP XII. Sueldos y Salarios	30
BIBLIOGRAFIA	32

## **RESUMEN**

En términos generales la administración de recursos humanos consiste en: Integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible. Así mismo el proceso de una buena administración de recursos humanos comienza con el diseño y análisis de los puestos de trabajo según los objetivos de la empresa. Luego, se planea y se ajusta según los recursos económicos disponibles para reclutar y seleccionar al personal idóneo.

El proceso debe fijar puntos de evaluación de desempeño para los empleados con el fin de corregir o implementar cambios que mejorarán y optimizarán el trabajo del funcionario

El pago de las remuneraciones, las capacitaciones, incentivos y aumentos de salario serán parte del trabajo habitual de los administradores de recursos humanos.

La administración de los recursos humanos por otro lado a nivel organizacional, es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos corporativos y organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Finalmente la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo de la Administración de los Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los Recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. Los departamentos de administración de Recursos Humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones fuerzan a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, el departamento de Recursos Humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

Contar con un sistema central de información y a base de datos es una necesidad esencial de todo departamento de Recursos Humanos. El ciclo del empleo principia conjunta clara comprensión de los puestos que existen en la organización y los planes formulados para llenarlos. En ese punto, el departamento de Recursos Humanos recluta y ayuda a seleccionar a las personas que se requieren para ayudar a que la corporación logre sus objetivos. La preparación y la selección de personal tiene importan crucial porque una organización nunca puede ser mejor que las personas que la integran.

Cuando ingresa un nuevo empleado o el empleado actual es reasignado, debería dársele una orientación. Esto como estrategia y táctica de cambio en respuesta al ambiente competitivo, los trabajadores necesitan ser ubicados en los nuevos trabajos o bien desplazados de la compañía. Los nuevos empleados necesitan ser entrenaos y adiestrados; los trabajadores necesitan concentración para hacer su trabajo actual y desarrollar sus futuras responsabilidades y habilidades.

Los departamentos de Recursos Humanos con una filosofía preactiva contribuyen a los dividendos de una organización al crear un ambiente en el que la fuerza de trabajo es productiva gracias a una buena relación con la empresa. La calidad de la vida laboral deriva de prácticas adecuadas que cumplen tanto los objetivos de la organización como de los empleados.

## CAPÍTULO I

### **ELEMENTOS ESENCIALES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El término recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda la organización.

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. En el comienzo del siglo XXI, el gran compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano radicaba en efectuar la aportación profesional que exige nuestra época.

#### **El principal desafío**

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.

**Figura 1-1 El principal desafío de las organizaciones**



## **PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

## **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.

**Objetivos corporativos.** La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

**Objetivos funcionales.** Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

**Objetivos sociales.** Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

**Objetivos personales.** El departamento de recursos humanos reconoce que cada una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

## ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.

Actividades fundamentales. Las actividades de la administración de recursos humanos consiste en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla.

Plantación de los recursos humanos

Reclutamiento

Selección de

personal

Orientación y

capacitación

Desarrollo

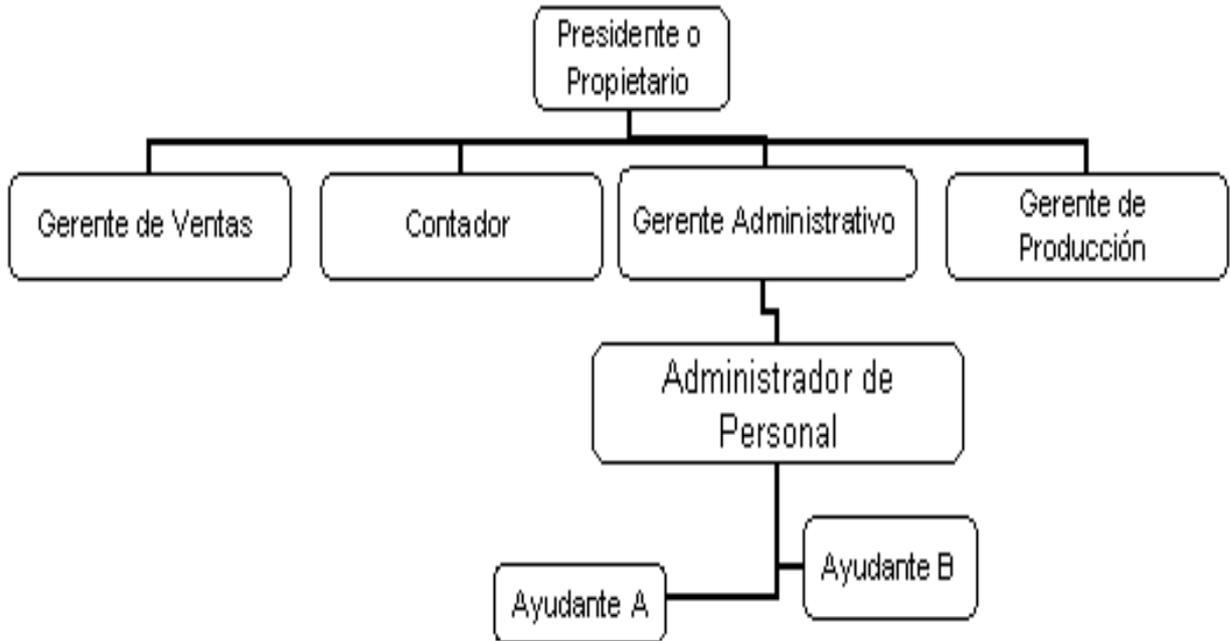
Evaluación

Compensación

**Responsabilidad de las actividades de recursos humanos. La responsabilidad de administrar de manera eficiente los recursos humanos corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos solo se tendrá un éxito parcial o sencillamente no se llevarán a cabo.**

El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de delegación de funciones.

## ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

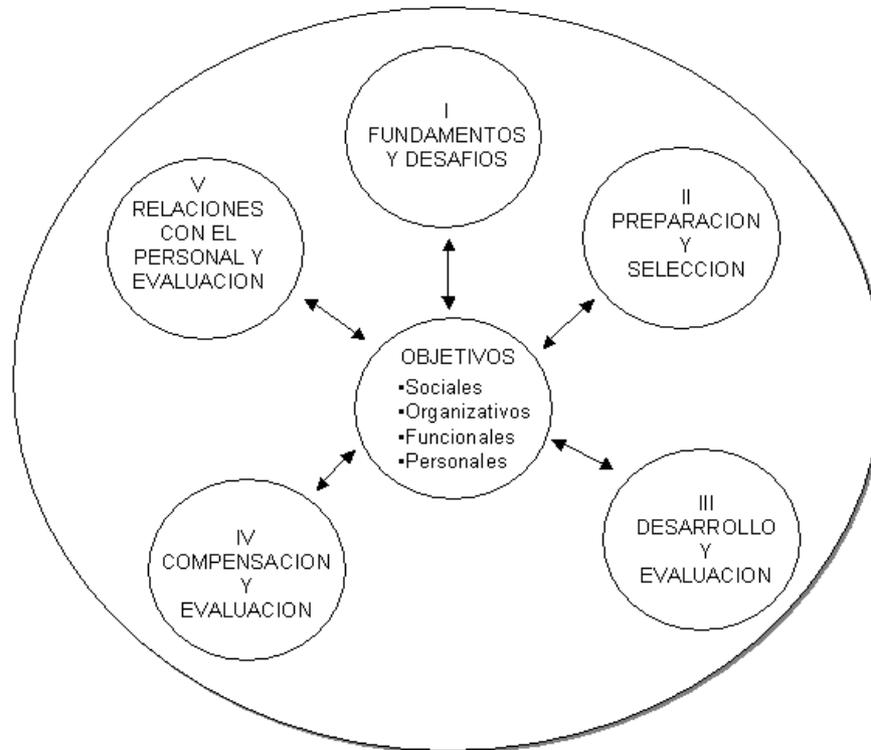


**Figura 1–2 El departamento de personal de una organización pequeña**

### **Recuadro 1. Jerarquía de puestos en el departamento de recursos humanos de una organización grande**

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO  
GERENTES DE NIVEL MEDIO  
GERENTES DE DEPARTAMENTO.

## MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**Figura 1–3 Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen**

### **Administración reactiva y administración proactiva de recursos humanos**

La administración *reactiva* de los recursos humanos ocurre cuando las decisiones se toman para resolver problemas de personal. La administración *proactiva* se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes de que aquellos surjan.

### **Aspectos clave de la administración de recursos humanos**

El enfoque estratégico. Contribuir al éxito estratégico de la organización.

Enfoque de los recursos humanos. La labor de individuos concretos.

Enfoque administrativo. Responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización.

Enfoque de sistemas. Forma parte de un sistema, que es la organización.

Enfoque proactivo. Aumentar la contribución de los empleados y de la organización mediante la anticipación de los desafíos que van a enfrentar.

## CAPÍTULO II

### **DESAFÍOS DEL ENTORNO**

Para que los gerentes de recursos humanos respondan de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características del ambiente o entorno en el que operan.

Dos de los principales desafíos del entorno de la administración de recursos humanos son a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país.

Otra fuente de desafíos la constituyen las disposiciones legales de cada país.

#### **Elementos históricos**

En el campo histórico, los desafíos recientes dieron principio durante la revolución industrial, la cual condujo a la realización de estudios científicos del trabajo y los trabajadores. Conforme aumentó la complejidad de las labores, se incrementó la necesidad de contar con especialistas en la administración de recursos humanos. Los primeros departamentos de personal surgieron con el contexto de la Primera Guerra Mundial y permitieron responder a las demandas de la contienda.

A finales del siglo XXI diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer los departamentos de bienestar que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal.

En la actualidad las áreas de recursos humanos tienen la responsabilidad de enfrentar los desafíos internos y externos que afectan a la organización y las personas que la integran.

#### **Desafíos externos**

Los desafíos de carácter externo se originan en factores como los cambios tecnológicos, económicos y culturales, y los generados por el sector público. Cada uno de estos factores influye en la forma en que la organización alcanza sus objetivos.

Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esta razón influyen sobre el departamento de personal.

- **Desafío: diversidad de la fuerza de trabajo**
- **Desafío: nuevos factores demográficos**
- **Desafío: cambios económicos**
- **Desafío: cambios culturales**
- **Desafío: cambios tecnológicos**
- **Desafío: cambios gubernamentales**
- **Desafíos corporativos**

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también tiene que resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos que no siempre armonizan entre sí.

Los desafíos de carácter interno surgen de factores como los sindicatos. Cuando una organización tiene un sindicato activo, la capacidad y habilidad para conducir las negociaciones obrero-patronales asumen importancia vital.

### **Sindicatos**

Tanto los sindicatos como las organizaciones gremiales constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas.

### **Sistemas de información**

Un departamento de recursos humanos debe obtener y mantener una base de datos eficiente. La necesidad de tener información actualizada y confiable y la manera óptima de poner en práctica las políticas de personal dependen de los objetivos generales que se haya trazado la organización.

### **DESAFÍOS PROFESIONALES**

La profesionalización del área de administración de los recursos humanos es probablemente uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado.

El diploma universitario y otros certificados similares constituyen una prueba tangible de que la persona tiene el derecho a trabajar en determinado campo, porque cumple con los requisitos necesarios.

### **Perspectivas de la administración de recursos humanos**

El objetivo de la actividad profesional del administrador de RH es el logro de las metas de la organización con un máximo de eficacia en un marco de acciones responsables y éticas. Existe para ayudar a los demás integrantes de la organización.

## CAPÍTULO III

### **DESAFÍOS INTERNACIONALES**

La administración de recursos humanos de una corporación internacional implica toda una serie de nuevos desafíos para el profesional del área. Al mismo tiempo, la habilidad de hacer frente a estos desafíos constituye un campo rico en oportunidades para la persona capaz de enfrentarlos con éxito. Al ayudar a las personas más calificadas de la organización a llevar a cabo la estrategia corporativa en una escala global, el departamento de recursos humanos puede constituirse en un electo clave del éxito de la corporación.

#### **Estructuras fundamentales y desafíos internacionales**

Para que el departamento ofrezca aportaciones positivas debe participar en el proceso de transformación que experimenta toda compañía que ingresa a la arena internacional; de una operación meramente nacional, pasa a una operación con miras y objetivos que necesariamente tienen que ser mucho más amplios. Esta evolución requiere que los integrantes del departamento estén conscientes de las características de las transferencias internacionales del personal, así como de los aspectos que derivan de reintegrar al personal que se encuentra en el exterior a su lugar de origen. La evolución de la empresa hacia el campo internacional requiere también volver a plantear las estructuras y actividades de todo el departamento de recursos humanos.

El proceso de internacionalización afecta casi todas las actividades del departamento de personal. En estos casos, contar con planes de cobertura de puestos es de crucial importancia, así como las decisiones sobre políticas de la compañía respecto a la contratación de personas de diversa nacionalidad.

#### **Preparación y selección internacional**

La planeación y selección del personal constituyen un elemento vital en el área de la administración internacional de los recursos humanos. La contratación de personal local crea vínculos con la comunidad y por lo común asegura menores posibilidades de conflicto, pero no garantiza que se sigan estrictamente los lineamientos corporativos.

#### **Desarrollo y ubicación**

Después de seleccionar a un candidato es necesario orientarlo, ayudarlo a lograr un alto nivel de desarrollo para que pueda desempeñar nuevas responsabilidades y evaluarlo.

En el campo internacional aspectos como la orientación, la capacitación y el desarrollo se hacen mucho más complejos. El éxito de la persona transferida depende en gran medida de la ubicación y el desarrollo adecuados. Los aspectos de compensación también se hacen más complejos. A menudo, el departamento de personal deberá preparar paquetes individuales de compensación, que en algunos casos pueden incluir prestaciones adicionales o diferentes a las que se conceden a las personas que trabajan en la sede corporativa central.

## **Compensación y protección**

La compensación y la protección internacional va mas allá del pago de un salario y las prestaciones que determine la ley del país donde trabaje el empleado. Por lo general, la compensación del empleado debe incrementarse considerablemente por varias razones: los gastos adicionales en que incurre el empleado, el nivel de mayor responsabilidad que ahora le corresponde y el nivel mas alto de responsabilidades fiscales que debe cumplir porque la legislación de muchos países determina que un emigrante que mantiene su residencia legal en su país de origen debe pagar impuestos en los dos países.

## **Relaciones con el personal y evaluación**

El departamento debe evaluar la efectividad de sus actividades internacionales para mejorar su propio desempeño y garantizar un clima efectivo de comunicación con el personal. El departamento deberá participar frecuentemente en la solución de problemas diversos que surgen en al ámbito internacional. EL creciente proceso de internacionalización que se experimenta en toda América Latina contribuye a la diversidad de la fuerza laboral de la organización y requiere que los administradores de recursos humanos estén conscientes de las importantes consecuencias que este proceso tendrá en toda la organización.

## **Desafíos de la administración internacional de recursos humanos**

El ámbito internacional tiene repercusiones muy complejas sobre toda la organización. A medida que la gerencia amplia sus horizontes, las perspectivas de la administración de personal cambian y se hacen mas globales. Las estrategias y políticas corporativas se enriquecen sustancialmente con el aporte de las diversas culturas que interactúan dentro de ella.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS**

La información que se obtiene del análisis de puestos de trabajo de una organización constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre recursos humanos. Los analistas se esmeran en la labor de obtener un conocimiento profundo de las labores que se llevan acabo en la organización. A partir de esa

información desarrollan cuestionarios de análisis de puestos para obtener datos específicos sobre los trabajos disponibles, las características de las personas que los realizan y los niveles necesarios de desempeño.

#### **Información sobre análisis de puestos: perspectiva general**

La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye la mayor parte de las actividades de recursos humanos.

## Obtención de información para el análisis de puestos

La información obtenida mediante el análisis de puestos, se puede obtener a través de entrevistas, comités de expertos, cuestionarios, bitácoras de los empleados, observación directa o una combinación de estas técnicas. Una vez recopilados, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia esencial, como son las descripciones de puesto, las especificaciones de puestos y los parámetros de desempeño.

## Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos



## El sistema de información sobre recursos humanos

La información derivada del análisis del puesto es fundamental porque ayuda a los especialistas de recursos humanos qué deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Esta información se utiliza cuando los especialistas de recursos humanos llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección del personal. Los puestos de trabajo constituyen el vínculo esencial entre las organizaciones y sus recursos humanos. Los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización la consecución de sus objetivos. De manera similar, cada puesto de trabajo no solo representa una fuente de ingresos para los trabajadores, sino también un medio de satisfacer sus necesidades. Para que la organización y sus integrantes se beneficien de estos factores es necesario que los puestos proporcionen un alto nivel de vida laboral.

## **Punto de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia**

Los elementos conductuales del diseño de un puesto informan a los gerentes de línea y a los especialistas en diseño de puestos sobre la conveniencia de añadir autonomía, diversidad y retroalimentación.

El proceso de alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos estén bien diseñados. El diseño efectivo de puestos requiere encontrar un punto de equilibrio o balance entre la eficiencia y los elementos conductuales. Los elementos de eficiencia hacen hincapié en la productividad; los conductuales se centran en las necesidades del trabajador. La función de los gerentes y los especialistas de recursos humanos consiste en lograr un equilibrio entre ambos factores. Cuando los puestos no están suficientemente especializados, los diseñadores de puestos pueden simplificar una labor mediante la reducción del número de tareas que se llevan a cabo. Cuando los puestos están excesivamente especializados es necesario expandir su contenido, enriqueciendo sus funciones.

## **CAPÍTULO V**

### **PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La planeación de los recursos humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa información probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de recursos humanos. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer planes a corto y largo plazo.

#### **La demanda de recursos humanos**

Anticipándose a determinado nivel de demanda de personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacer y llenar las vacantes que es posible que se presenten. Estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar a continuación el potencial de promoción.

## **Causas de la demanda**

**Desafíos externos.** Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

**Decisiones de la organización.** Para alcanzar los objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la empresa, deben diseñar planes de recurso también a largo plazo. A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante presupuestos.

**Factores de la fuerza de trabajo.** La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias.

## **La oferta de recursos humanos**

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, en siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron.

El déficit de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. EL exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de abandono de la organización. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización:

### **Evaluación de la oferta interna**

Se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de nivel mas bajo que el que ocupa.

### **Evaluación de la oferta externa**

En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

## **Puesta en practica de los planes de recursos humanos**

Después de evaluar la oferta y la demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe u *exceso en la oferta interna de recursos humanos*. Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de *insuficiencia en la oferta interna de recursos humanos*.

El plan de recursos humanos de la empresa es un elemento fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización.

## CAPÍTULO VI

### RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal es un proceso que consiste en identificar y atraer a la organización a solicitantes adecuados para los empleos disponibles. Aunque los gerentes de línea suelen participar en el proceso, la parte esencial del reclutamiento está a cargo de los profesionales de la administración del personal. Los reclutadores deben estar conscientes de las dificultades y desafíos que caracterizan su campo. Los altos niveles de desempleo de muchos países latinoamericanos no constituyen una garantía de que la labor será sencilla.

#### **Desafíos del reclutamiento de recursos humanos**

Los desafíos u condiciones que los reclutadores enfrentan con más frecuencia incluyen los siguientes aspectos:

- Planes estratégicos y de RH.
- Condiciones del entorno.
- Políticas corporativas.
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.
- Costos.
- Incentivos.

#### **Canales para el reclutamiento interno**

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto.

**Programas de promoción de información sobre vacantes.** Proceso de promover y transferir al personal de la compañía.

**Empleados que se retiran.** Se ven obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía (poseen información detallada acerca de políticas y procedimientos).

#### **Canales para el reclutamiento externo**

Los reclutadores identifican a sus candidatos a través de una serie de canales. Los espontáneos son una primera fuente potencial, pero la creciente diversificación de la fuerza de trabajo requiere de técnicas más preactivas, incluso el uso de agencias de empleos y de avisos en diversos medios, por lo general diarios y revistas especializadas. Además de las agencias de empleo, existe toda una gama de organizaciones que pueden ayudar al reclutador en su tarea: universidades, organizaciones profesionales y gremiales, entidades oficiales y privadas.

## **Reclutamiento internacional**

El reclutamiento en países distintos al propio presenta varios de los mismos temas que el nacional, pero el nivel de complejidad tiende a ser mayor tanto se si trata de importar al país a un trabajador o de colocar en el extranjero aun empleado de la organización. Los reclutadores deben estar conscientes de las diferencias en legislación, cultura y prácticas laborales que se presentan en estos casos.

## **Formatos de solicitud de empleo**

Los formatos de solicitud de empleo tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información acerca de los candidatos que se obtuvieron a través del proceso de reclutamiento.

El reclutador utiliza el formato de solicitud de empleo como una herramienta básica de su trabajo, que culmina y concluye cuando presenta al departamento de selección de personal de la organización un grupo aceptable de candidatos idóneos para los puestos disponibles.

La solicitud cuenta con la siguiente formación:

- ❖ Datos personales.
- ❖ Situación laboral.
- ❖ Educación y preparación académica.
- ❖ Antecedentes laborales.
- ❖ Asociaciones, distinciones y pasatiempos.
- ❖ Referencias.
- ❖ Firma.

## **CAPÍTULO VII**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y la calidad del mercado de trabajo. Estos factores se emplean para proporcionar nuevo personal a la organización en combinación con el proceso mismo de selección.

**Proceso de selección:** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben se contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

## **Elementos y desafíos de la selección del personal**

Los desafíos esenciales que enfrentan los seleccionadores consisten en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección los profesionales de la administración de recursos humanos deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y honrada. Pocas funciones de un departamento de personal entrañan tantas responsabilidades éticas como ésta.

Contando con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra. En general el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos con orientación gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

### **Paso 1: recepción preliminar**

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo ya que suelen presentarse solicitantes espontáneos que decidan pedir personalmente un empleo.

### **Paso 2: administración de exámenes**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; y otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

### **Paso 3: entrevista de selección**

Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Las entrevistas de selección son la técnica mas ampliamente utilizada, su uso es casi universal. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

### **Paso 4: verificación de referencias y antecedentes**

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

### **Paso 5: evaluación médica**

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: evitar el ingreso de una enfermedad contagiosa, prevenir accidentes y ausentismo.

### **Paso 6: entrevista con el superior**

El supervisor inmediato o el gerente de departamento tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

### **Paso 7: descripción realista del puesto**

Sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo.

### **Paso 8: decisión de contratar**

La decisión de contratar el solicitante señala el final del proceso de selección.

## **CAPÍTULO VIII**

### **ORIENTACIÓN, UBICACIÓN Y SEPARACIÓN**

Concluido el proceso de selección, es necesario que los nuevos empleados reciban orientación para que puedan contribuir de manera positiva a la organización. Mediante la orientación adecuada no sólo se mejora la tasa a la que los empleados logran desempeñar adecuadamente sus tareas, sino que también se satisface el deseo inherente en la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno. El departamento de personal suele orientar a los nuevos empleados en lo referente a políticas generales y prestaciones.

#### **Obstáculos a la productividad**

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada consiste en que los empleados muestran una mayor tendencia a retirarse de la organización en el transcurso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional.

#### **Programa de orientación**

Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones de manera más rápida. Este resultado puede antojarse contradictorio, dado que las personas que siguen el programa de orientación pierden todo un día de trabajo, en tanto que las que no lo siguen sólo pierden unos cuantos minutos en presentaciones convencionales.

Los supervisores completan la orientación al presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo y explicando los deberes del puesto, las normas de seguridad y las relaciones con otros departamentos. El propósito de la orientación consiste en hacer expedito el proceso de socialización mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización. Los departamentos de personal de filosofía productiva efectúan un seguimiento posterior a la orientación para asegurarse de que los empleados ya no tienen preguntas o lagunas en su información y para verificar cómo se realizó el programa de información y ubicación.

## **Ubicación del empleado**

El proceso de ubicar a los empleados actuales en sus puestos y en ocasiones separarlos de la organización, con frecuencia lo llevan a cabo los gerentes de línea, con la asesoría del departamento de personal. Las decisiones de ubicación incluyen promociones y transferencias, así como separaciones. Las promociones suelen basarse en el mérito o en la antigüedad del empleado o en una combinación de ambos factores. Bien orientadas las transferencias pueden resultar de gran utilidad para la organización y para el empleado.

## **Separaciones**

Las separaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Las decisiones de separación pueden seguir un curso normal de renuncia voluntaria o asumir la forma de una terminación unilateral por parte de la empresa, lo que constituye un despido. Las decisiones de separación implican serios desafíos de carácter tanto ético como administrativo.

## **Aspectos de la ubicación**

Tres aspectos de la ubicación son la efectividad, el cumplimiento de normas y requisitos legales, y la prevención de las separaciones.

# **CAPÍTULO IX**

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Aunque la capacitación (entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

## **Pasos para la capacitación y el desarrollo**

### **Evaluación de las necesidades**

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y desafíos a futuro que deberá enfrentar.

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa.

La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos retos. Para afrontarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

La técnica de participación total del capacitador y del capacitado es un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.

### **Objetivos de capacitación y desarrollo**

Deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

### **Enfoques de capacitación y desarrollo**

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

### **Instrucción directa sobre el puesto**

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual.

Con frecuencia la administración de exámenes antes y después del curso o programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor.

### **Rotación de puestos**

Con objeto que sus empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función.

### **Relación experto–aprendizaje**

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia del trabajo. La relación experto–aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

### **Conferencias y presentación de videos**

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al término de la exposición.

## CAPÍTULO X

### **PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL**

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que bien puede guardar el futuro. Aunque el plan profesional que cada persona se traza es único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes a todos los planes profesionales, así como a los objetivos y desarrollos profesionales.

#### **Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado**

Estudios llevados a cabo entre grupos de empleados revelaron que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.

Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque activo que permita iniciar programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional.

#### **Los departamentos de recursos humanos y la planeación de la carrera profesional**

Entre los beneficios que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos Programas se cuentan:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.
- Facilita la ubicación internacional.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información de oportunidades profesionales, estrategias de aliento, programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

## **Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización.

## **Desarrollo de carrera individual**

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos, como:

- Obtención de mejores niveles de desempeño.
- Relación más estrecha con quienes toman decisiones.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- Renuncias.
- Recursos a expertos en el campo.
- Recursos a subordinados clave.
- Oportunidades de progreso.
- Experiencias internacionales.

## **CAPÍTULO XI**

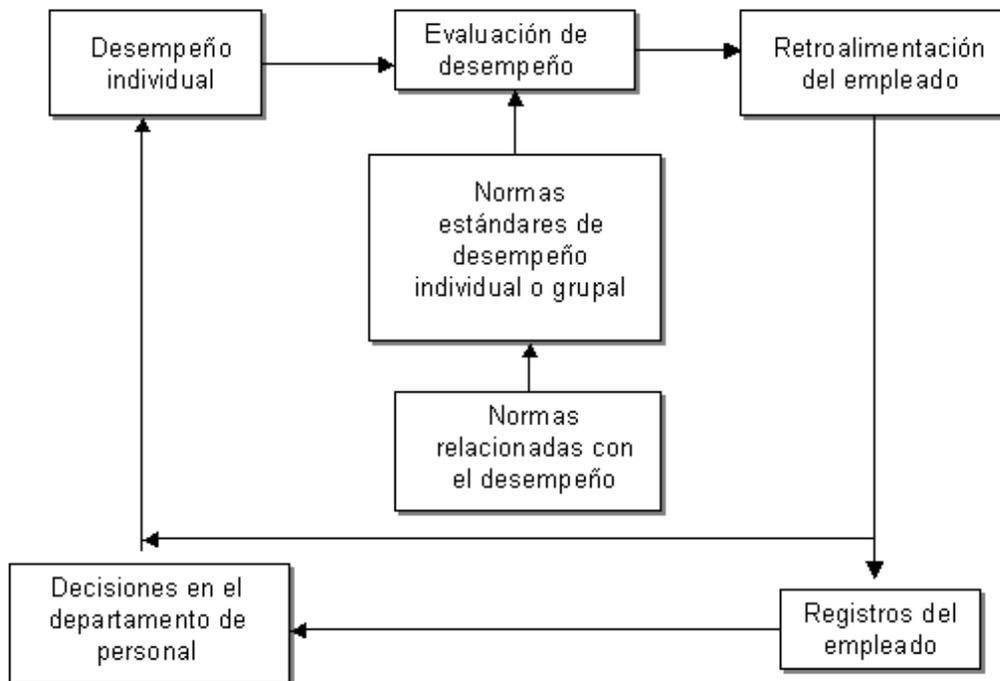
### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

#### **Ventajas de la evaluación del desempeño**

- Mejora el desempeño.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión de la información.
- Errores en el diseño de puestos.
- Desafíos externos.

## Elementos de un sistema de evaluación del desempeño



### Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos confiables.

### Parámetros de desempeño

Constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas.

### Medición del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

## **Desafíos de la evaluación del desempeño**

### **Elementos legales**

No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en la experiencia o el buen ojo del evaluador.

### **Métodos de evaluación con base en el pasado**

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

### **Implicaciones del proceso de evaluación**

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores.

### **Retroalimentación para la función de recursos humanos**

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. Ésta se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las de desempeño deficiente para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente el desafío más significativo que surge de las evoluciones del desempeño es la retroalimentación que se proporciona respecto a la labor del departamento de personal. Los especialistas en administración de recursos humanos deben prestar el máximo de su atención profesional a los casos de desempeño insuficiente que puede reflejar problemas de las actividades de personal anteriores a la evaluación.

## CAPÍTULO XII

### **SUELDOS Y SALARIOS**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones se origina en la amplia gama de sectores que toca. Estas áreas pueden ajustarse con rapidez para que correspondan a la estrategia general de la compañía.

#### **Objetivos de la administración de la compensación**

Prácticamente todas las naciones iberoamericanas reconocen en la actualidad determinados niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de salarios mínimos. Éstos suelen variar no sólo de uno a otro país, sino también de una a otra zona económica dentro de un país.

#### **Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones**

- Adquisición de personal calificado.
- Retener a los empleados actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar el desempeño adecuado.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

#### **Análisis y evaluación de puestos**

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno. La efectúa personal con capacitación especial.

**Graduación de puestos.** Consiste en asignar a cada puesto un grado.

**Comparación de factores.** Permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

**Sistema de puntuación.** En vez de utilizar niveles salariales, se utilizan puntuaciones especializadas.

#### **Estudios y encuestas de sueldos y salarios**

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos con base en su valor relativo. Esto garantiza la igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. El conocimiento de las condiciones externas del mercado evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y asegura la estabilidad del personal.

## **Determinación de niveles de compensación**

### **Niveles de pago**

El nivel de pago adecuado refleja el valor interno relativo y el valor absoluto de cualquier puesto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

### **Estructura de la compensación**

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos.

### **Desafíos que afectan la compensación**

Con mucha frecuencia los analistas de sueldos y salarios deben hacer ajustes en sus resultados para enfrentar estos retos.

- Objetivos estratégicos.
- Tasas predominantes de salarios.
- Sindicatos.
- Determinaciones legales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Administración de Personal y Recursos Humanos

Autores: William B. Werther Jr., Keith Davis

Edición: 5ta

Traducido y reimpreso en México

Año: 2000

- Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato

Edición: 1era

Año: 1993

Editora: Mc Graw-Hill de México

- Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato

Edición: 5ta

Editora: Lily Solano A.

- Administración de Recursos Humanos

Autores: George Bohlander, Scot Snell, Arthur Sherman

Edición: 12ava

Año: 2001

Traducido y reimpreso en México