

# Aspectos importantes en la gerencia de recursos humanos

## Indice

1. **Introducción y esbozo del ensayo, listado de los puntos a discutir.**
2. **Discusión individual y justificación de sus cinco selecciones.**
3. **Resumen, conclusiones y recomendaciones.**

### 1. Introducción y esbozo del ensayo, listado de los puntos a discutir.

El presente ensayo muestra los aspectos mas importantes considerados acerca de la Gerencia de Recursos Humanos, que como sabemos por definición se encargada de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores. El ensayo explica de los cinco temas mas importantes considerados a titulo personal en la Gerencia de Recursos Humanos. Estos puntos son:

- a. Planificación de los Recursos Humanos
- b. Análisis y Diseño del Trabajo
- c. Reclutamiento y Selección
- d. Evaluación y Revisión del Desempeño
- e. Administración de Sueldos y Salarios

Todos estos puntos están estrechamente ligados, como funciones básicas en la gerencia de recursos humanos es importante la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la organización, el análisis y diseño de puestos nos permite conocer las tareas y actividades de todos los puestos dentro de la organización, esto sirve como referencia a otras funciones de la gerencia de recursos humanos como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y administración de sueldos. El reclutamiento y selección permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación y revisión del desempeño permite evaluar en dos aspectos: tanto al empleado para ver su desempeño y para la organización evaluando que tan bien se ha realizado la selección y como se encuentra el puesto. En cuanto administración de sueldos y salarios, esto representa un factor importante para motivar a los empleados.

El marco legal dentro de este contexto representa un factor muy importante para el desarrollo del recurso humano, de una nación y de la seguridad que implica ello, esto explicara en la parte final del trabajo en la parte de conclusiones realizando al final un análisis comparativo de cómo interviene este en la economía interna de un país.

### 2. Discusión individual y justificación de sus cinco selecciones.

Planificación de los Recursos Humanos

Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos por tanto es esencial, que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

La planificación de los recursos humanos permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Para una planificación de los recursos humanos eficaz debemos tener en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros de la organización para ello se requiere analizar entre otras cosas lo siguiente:

Análisis de las condiciones de entorno

- Potencial dentro de la organización y niveles de destrezas.
- Diseño del trabajo filosofía gerencial y presupuesto de la organización.
- Necesidad de trabajadores a temporeros a tiempo parcial o empleados de contingencia.
- Proyecciones de reducción de personal y transferencias a través de la organización.

- Investigación para la planificación efectiva, brindando datos útiles y de interés.

Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera una organización contribuye a este problema.

Existen 3 elementos fundamentales del proceso de planificación que son: pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal.

El Pronóstico de la demanda de empleados es un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte.

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

Para los requerimientos de personal se dan diferentes patrones que requieren de una planificación y coordinación efectiva por parte del área de recursos humanos, frente a un aumento o reducción de la demanda de personal, es así que tenemos:

Empleados de contingencia; es cuando y cuanto trabajan lo deside la empresa según necesidad de esta, generalmente son a corto plazo y en algunos casos pueden ser a tiempo parcial.

Empleado part time; trabaja como empleado regular pero con menos horas que el empleado full time.

Job sharing; trabajo compartido, es cuando 2 personas que tiene el mismo puesto pueden trabajar la mitad del tiempo uno y la otra mitad el otro.

Telecomuniting; el trabajo se realiza desde casa , siempre y cuando tenga todas las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo. Esto se da en la actualidad en algunas compañías ya que es beneficioso tanto para el empleado como el empleador.

#### Análisis y Diseño del Puestos

El análisis del trabajo representan una herramienta muy útil, ya que enlaza otras funciones de la administración de los recursos humanos entre estas están las de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, promoción y administración de sueldos y salarios. Es importante el análisis de este punto ya que en base a ello podemos conocer la estructura de la organización y mediante ella el funcionamiento de cada puesto.

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos a fin de definir sus deberes tareas o actividades. Cuando finaliza el estudio de los puestos de trabajo se da un entregable con la descripción de las actividades que involucra dicho puesto. Los gerentes de recursos humanos usan estos datos para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de análisis de puestos se da en primer lugar mediante un levantamiento de información para recabar datos del puesto como tareas, normas de desempeño, las responsabilidades, el conocimiento requerido, la experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo, toda esta información es levantada por el analista del puesto con los empleados directamente o supervisores mediante entrevistas, cuestionarios, observación directa, registros, el analista debe tener especial cuidado al momento de realizar las entrevistas buscando varias fuentes y además aprender sobre los puestos al momento de observar las actividades de quienes lo realizan.

Como consecuencia del análisis y de la información recopilada por el analista de puestos se obtiene las descripciones y especificaciones del puesto, para ser aplicadas en otras funciones de la administración de los recursos humanos como:

Reclutamiento; los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

Selección; Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizan descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

Capacitación y desarrollo; Cualesquiera discrepancias entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brindan pistas respecto a las necesidades de capacitación.

Promoción; el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación, tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven

para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesaria para que los empleados escalen hasta tales puestos.

Evaluación del desempeño; Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrán revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos.

Administración de sueldos y salarios; para determinar el nivel de retribución por el desempeño del puesto, el valor relativo es uno de los factores importantes, el valor es determinado dependiendo del grado de responsabilidad, habilidades y esfuerzo requerido.

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en la estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto.

Las características fundamentales en el diseño de trabajo a tener en cuenta según Richard Hackman :

Variedad de habilidades; habilidades para ser llevado a cabo incluyendo el uso de talentos personales.

Identidades de la tarea; grado con que requiere ser conocido de o principio a fin.

Significado de la tarea; Impacto sustancial en la vida de otros.

Autonomía; Libertad, independencia y discreción en el desarrollo de los mismos.

Realimentación del trabajo; el trabajo provee una manera directa y clara la efectividad del desempeño.

### Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y selección de personal es un aspecto muy importante en la gerencia de recursos humanos ya que a través de esta función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento es el proceso de encontrar al personal calificado y encaminarlo a trabajar con la compañía, durante este proceso se informa a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El reclutamiento puede darse en el interior de la organización como buscar potencial afuera de ella, eso dependerá de la disponibilidad de personal, de la política de la empresa y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante.

El reclutamiento en el interior de la organización genera las siguientes ventajas:

- Menor costo, ya que aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.
- Buena imagen de la organización, resulta atractivo y sirve como factor motivante del personal dentro de la organización.
- Beneficia el clima de la organización, las promociones sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

Los métodos para el reclutamiento interno son:

- Publicidad de posiciones vacantes.
- Periódicos internos; mediante boletines y publicaciones mensuales
- Referencias de los empleados; Algunas empresas dan incentivos por emplear candidatos que fueron referidos por otro empleado.
- Inventario de habilidades; información o datos referente a las habilidades del candidato.

En cuanto al reclutamiento externo puede darse por diversas fuentes como:

- Anuncios; este es uno de los métodos mas comunes para atraer a los solicitantes, los periódicos y las revistas son los medios de mayor uso pero dentro de este esquema también se encuentran: radio, televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.
- Agencias de empleo; son compañías dedicadas al reclutamiento de personal.
- Instituciones educativas, reclutamiento de nuevos talentos o personas recién graduadas.
- Organizaciones Profesionales, sindicatos.

Las características de este tipo de reclutamiento es que es un método mas complejo, que implica mayores costos, así como también mayor variedad de candidatos.

En cuanto a la reclutamiento de los grupos específicos, ello esta regulado por ley y obligan a los empleadores a realizar un esfuerzo positivo para reclutar y promover a los miembros de las clases protegidas, de

modo que su representación en todos los niveles de la organización se aproxime a la proporción existente en el mercado laboral.

En cuanto a la selección podemos decir que es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Estos pasos envuelven la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes. Estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses, habilidad física. Abuso de sustancias controladas, conocimiento o aprovechamiento.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

Entre los diferentes escenarios de la entrevista pueden darse de uno a uno, por video conferencia, en panel o grupo dependiendo de la política de la empresa en el proceso de selección. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. Otro tipo de entrevista puede ser la basada en el comportamiento, no directa (preguntas no relacionadas al trabajo a desempeñar pero evaluativas) como situacional o de problema (resolución de un caso hipotético).

Luego que se han evaluado y entrevistado a todos los candidatos la decisión final generalmente recae sobre el gerente o supervisor en necesidad, este selecciona al candidato más cualificado y se le hace una oferta de empleo, que puede ser hecha por el departamento de recursos humanos o el mismo. En ese instante se discute el sueldo, los beneficios, la fecha de comienzo y se le comunica acerca de las políticas seguidas acerca de las pruebas físicas de dopaje y se le da un tiempo razonable para que evalúe y tome una decisión final. Los candidatos que no fueron elegidos deberán informarse acerca de la decisión final.

#### Evaluación y Revisión del Desempeño

La evaluación y revisión del desempeño es un punto importante en la gerencia de los recursos humanos para evaluar los siguientes factores:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones

Esta evaluación y revisión del desempeño determina que tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y que tan bien están estos estándares.

El impacto que causa las evaluaciones se dan en ambos sentidos desde el punto de vista del empleado y de la empresa, ya que en el empleado puede causar un efecto positivo o negativo en la moral del subordinado, la comunicación es importante para que el efecto sea positivo, mientras que para la organización determina la validez de la selección del personal, así como los resultados son importantes por los puntos mencionados anteriormente.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño. Estos incluyen enfoques de características (como las escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas) los métodos conductuales (como las evaluaciones de los incidentes críticos, listas de revisión, escalas de eva-

luación y observación del comportamiento) y los métodos por resultados (gerencia por objetivos). Las evaluaciones de resultados son más objetivas y pueden relacionar el desempeño de la persona con la organización en su totalidad. Aunque tal vez esta no incluya aspectos sutiles o detalles que son importantes en el desempeño.

#### Administración de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el modo de vida, los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. La correcta administración de sueldos y salarios, es un factor motivante para el desempeño del trabajador.

Los puntos importantes a tomar en consideración para una correcta administración de sueldos y salarios son:

- Pago justo en comparación con el pago a otros dentro de la organización.
- Compensación competitiva con la de otras organizaciones en la misma industria o localidad.
- Capacidad de pago de la organización.
- Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas, en tiempo con la compañía, ó en ambas.
- El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- Reglas ó Normas de Administración: cada cuanto tiempo se debe revisar la escala de pago, cuan rápido un empleado puede moverse en su escala de pago.
- Que perspectiva de Tiempo se debe tener en cuenta - si tomar en cuenta el pasado año, ó si las destrezas del empleado y la capacidad de pago de la empresa se deben tomar en cuenta desde los pasados años.

La correcta programación de compensaciones, tiene las siguientes metas:

- Satisfacer las necesidades de los empleados incluyendo seguridad y autoestima.
- Motivar a los trabajadores para que alcancen los niveles deseados en su desempeño.
- Ser costo efectivo basado en la capacidad de pago de la organización.
- Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener recursos humanos.
- Cumplir con las normas de sueldos y salarios en el contrato laboral y con las leyes federales y estatales.
- Ser justo y consistente através de toda la organización.

Debemos de tener en cuenta las influencias internas que influyen en la política de compensaciones el valor del puesto y la capacidad de pago de la organización, también existen factores externos que influyen en los salarios que incluyen las condiciones del mercado laboral, los niveles salariales del área, el costo de vida, la inflación, los resultados de los contratos colectivos y los aspectos legales.

Las organizaciones utilizan técnicas para la evaluación de puestos para determinar el valor relativo entre ellos se encuentra el sistema de jerarquización; los niveles de mayor jerarquía requieren responsabilidades, condiciones de trabajo y obligaciones de puesto más alta. El sistema de puntos por factor; es la valuación cuantitativa en base a un total de puntos asignados, El sistema de clasificación de puestos; es el método de valuación en una organización con el que se agrupa de acuerdo con una serie de escalas salariales predeterminadas, en este caso las descripciones de cada grado considera la magnitud de responsabilidades, destreza y educación.(grado1, grado 2, grado 3.....), el sistema de valuación por factores; permite evaluar puestos factor por factor sobre la base de una escala comparativa de elementos.

Las encuestas de sueldos y salarios determinan la equidad externa de los puestos, los datos que se obtienen facilitan el establecimiento de los sueldos y salarios adecuados en el mercado laboral de interés.

Una vez valorizados los puestos y las encuestas de sueldos y salarios, se determina la escalas salarial para los diferentes puestos, para ello se utiliza comúnmente el Broadbanding.

### 3. Resumen, conclusiones y recomendaciones

#### Resumen

Una planificación de recursos humanos permite suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la organización.

El análisis y diseño del trabajo determina las tareas y actividades que serán desempeñadas por un grupo de personas, ayuda a otras funciones de la gerencia de recurso humanos como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño administración de sueldos y salarios y a un mejor entendimiento del puesto por parte del personal nuevo. Existen métodos de levantamiento de información para llevar a cabo los informes del puesto en estudio.

El reclutamiento y selección, determina la calidad de empleado que obtendrá la empresa. Mediante esta función se escoge a la persona adecuada e idónea para ocupar el puesto en necesidad, se realizan las evaluaciones pertinentes determinando el perfil de los candidatos para un desempeño satisfactorio al momento que ocupe el puesto. El reclutamiento puede realizarse mediante convocatoria interna, o externa. La primera tiene mas ventajas debido a que es menos costosa, genera un clima positivo en la organización, pero ello depende si lo que la empresa esta buscando se encuentra dentro de la organización, la segunda requiere de una convocatoria mediante diversos medios, los periodicos y las revistas son importantes en este proceso. Se obtiene mayor cantidad de candidatos generalmente.

En cuanto a la evaluación y revisión del desempeño es un aspecto también importante, porque permite conocer si se ha llevado a cabo una selección adecuada del personal. Así como mide el desempeño de los empleados y sirve de guía para políticas de aumento y evaluación de cómo se encuentra la organización para implantar políticas de capacitación, rotación de personal, etc.

La administración de sueldos y salarios es un factor motivante en el desempeño de los empleados, es importante que la empresa pague lo justo, teniendo en cuenta factores internos como capacidad de pago y competencia en el mercado laboral para la permanencia de los empleados dentro de la organización. Las evaluaciones de desempeño juegan un papel importante en la política de aumentos de salario se debe tener especial cuidado con los factores a considerar en la evaluación.

### Conclusiones

A pesar que las funciones en la gerencia de recursos humanos de los puntos tocados con anterioridad son muy similares en los países latinoamericanos y los estados unidos, existe una gran diferencia entre las leyes y su grado de cumplimiento de país a país. las leyes federales y las leyes de Puerto rico en particular favorecen al empleado en cuanto a los derechos que este tiene frente a empleador, es decir existe una seguridad en el trabajo de las personas eficientes, lo que esto genera una estabilidad económica permitiendo un nivel de vida superior, dado que por la misma seguridad en el empleo son sujetos a prestamos bancarios para mantener un nivel de vida adecuado moviendo la economía interna mediante el consumo interno. En el caso de los países latinoamericanos en particular el Perú el marco legal con respecto a la seguridad del empleo no se ha desarrollado de manera efectiva o es muy pobre, ya que en la fuerza trabajadora no existe estabilidad ni accesos a prestamos bancarios para tener un nivel de vida aceptable. Siendo el consumo interno precario.

### Algunas Recomendaciones

- En cuanto a la planificación de recursos humanos se deberá tener en cuenta la participación de todos los gerentes y supervisores de la organización para que en base al plan estratégico que tenga la organización, proyecten los recursos necesarios y las necesidades de la organización.
- Los formatos de descripciones de puestos deberán de estar estandarizados, muchas veces refleja las necesidades de una organización y de la experiencia de quien lo redacta, las descripciones del puesto deben de ser escritas en términos claros y específicos.
- La gerencia de recursos humanos debe de mantener actualizadas las descripciones y especificaciones de puestos, ya que son de gran ayuda para el personal nuevo, así como desde el punto de vista legal es oportuno.
- En las evaluaciones de desempeño, se deberá de tener especial cuidado en comunicar los resultados. Se debe aplicar el concepto de inteligencia emocional.
- Al momento de entrevistar al candidato, se deberá tener cuidado con los términos discriminatorios ya que puede estar sujeto a malos entendidos y causar problemas a la compañía. Por ejemplo si una mujer esta embarazada, en la entrevista no se debe de tocar el tema, ya que puede ser considerado como discriminación.

### Notas y referencias.

Human Resources Management 4th Edition/Wendell French-University of Washington, Houghton Mifflin Company ISBN: 0-395-87132-8

Apuntes de clases y aportes de los participantes del curso.

Administración de Recursos Humanos 11 ava Edición, Sherman , Bohlander - Snell  
Administración de los Recursos Humanos - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill  
Vincent Piñero , Supervisor de Piso, Ritz Clarton Hotel Puerto Rico  
Edgar Piñero, Gerente de Operaciones, Hotel el Condado Puerto Rico