

GLORIA MARGARITA GÓMEZ URQUIJO
ID UB5225BAF11193

HUMAN MANAGEMENT

Gestión Humana

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
Bogotá, D.C., Colombia
Mayo de 2008

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.

2. DESCRIPCIÓN.

3 ASPECTOS GENERALES.

- ❖ Evolución de la Gerencia de Recursos Humanos.
- ❖ Tendencias Actuales en la Gestión Humana
- ❖ La Generación Del Capital Humano Como Ventaja Competitiva sostenible.
- ❖ Modelos de Desarrollo del Capital Humano.
- ❖ Diseño Estratégico de Cargos.
- ❖ Diseño y Estructuras Organizacionales.
- ❖ Admisión de Personas, Reclutamiento y Selección.
- ❖ Administración de la Compensación: Programas De Incentivos.

4. ANÁLISIS GENERAL.

5. ACTUALIZACIÓN.

6. DISCUSIONES.

7. RECOMENDACIONES.

8. CONCLUSIONES.

9. BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCIÓN

En este ensayo se citan diferentes definiciones de diversos autores sobre la labor de la gestión humana hoy en día en las organizaciones esto con el fin de hacer un análisis claro de los diferentes conceptos.

Así mismos se destaca la necesidad de aplicar estos nuevos concepto de la gerencia del talento humano con el fin de obtener las mayor eficiencia en las organizaciones con el fin de asegurar el cumplimiento de los planes y el alcance de los objetivos propuesto.

Descubriendo en términos genéricos las bases necesarias para entender la importancia del engranaje del Talento Humano con la estructura de relaciones internas de la organización; también se definen los procesos y cómo se cumplen cada una de sus etapas, se basa en conceptos como grado de interés por el trabajo y el grado de interés hacia las personas.

Pero ante todo se trata sobre la capacidad del administrador para convertirse en líder efectivo, es decir en un individuo que además de poseer capacidades administrativas en relación con el trabajo puede obtener de sus subordinados resultados compatibles con los objetivos de la organización.

El lleno de diversas características tales como inteligencia, madurez, logros, confianza, capacidad y deseo de status se complementan con la habilidad para ganar adhesión, analizar las actitudes, deseos y aspiraciones del subordinado, manejar apropiadamente las situaciones ambientales y para adquirir autoridad moral.

2. DESCRIPCIÓN

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Se debe comprender y analizar el papel que cumple la gerencia del talento humano con respecto a la organización y a las personas; analiza, ajusta y adapta las propuestas teóricas a las condiciones particulares de las organizaciones actuales, según su tipo, estructura y tamaño, para administrar los procesos de reclutamiento, selección, diseño de cargos, administración de la compensación y gestión completa del talento humano.

El elemento más valioso en la empresa es el hombre; y su capacidad ejecutora para afrontar retos y resolver problemas. Esta capacidad se adquiere y forma al individuo con la experiencia, el conocimiento y la habilidad para utilizar las herramientas administrativas en el momento preciso y en la forma correcta, en el tratamiento de cada problema en particular.

3. ASPECTOS GENERALES

❖ Evolución de la Gerencia de Recursos Humanos.

En los últimos cincuenta años el pensamiento humano ha evolucionado tan vertiginosamente, especialmente con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. No fue sencillo entender que la gente es la empresa. No es fácil precisar cuándo o cómo las comunidades dejaron tras de sí la vida silvestre y salvaje, y tal vez no sea necesario. Lo que sí es un hecho es que después de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron la tecnología y los conocimientos necesarios

Pasaron siglos antes de que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraprestación que beneficiara a quien lo realizara, pues no hay que olvidar que todavía existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo, aún después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado.

Lo que sí se comprendió y se practicó en muchas culturas con rapidez fue el concepto de la motivación por intercambio. En la historia de la humanidad se pueden apreciar altos y bajos con relación a lo antes expuesto.

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente (a un lado) y la empresa. No tardó en aparecer el Departamento de Personal (expresión por demás errada) una suerte de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente.

Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso.

Retomando el tema, aun en las circunstancias descritas con relación al concepto de “recurso”, la idea de continuar llamando a la gente “el recurso humano” o “recursos humanos” se ha mantenido hasta el presente, aun cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de “inversión” al mundo de las personas en convivencia con la empresa. Pero una vez más. El término se prestaba a interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de acuerdo a los acontecimientos.

❖ Tendencias Actuales en la Gestión Humana.

Una vez planteada en forma sintética una perspectiva de la evolución de la gestión humana, se pretende presentar una visión de hacia dónde se orienta dicha gestión. Para ello, en

primer lugar, se analizan los factores generadores de cambio y, posteriormente, se muestran las principales tendencias.

Los cambios en los diversos ámbitos económico, social y político han afectado las organizaciones y, dentro de éstas, unas áreas más que a otras. La dirección de recursos humanos, sin duda, es una de las más afectadas, por ello para entender las tendencias actuales es pertinente conocer cuáles han sido los factores generadores del cambio (se plantean cinco factores determinantes, aunque no sean los únicos) en relación con la gestión humana en las empresas.

El primer factor, y tal vez uno de los cambios más significativos, fue reconocer que las fuentes de éxito tradicionales, centradas exclusivamente en las ventajas país o ventajas industria, como la tecnología de producto y de procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a recursos financieros y las economías de escala, habían perdido peso relativo (Pfeffer, 1996), y aceptar que existían unas ventajas empresa que, sin desconocer la importancia de las ya mencionadas, podrían explicar también el éxito organizacional. La formulación de la estrategia debe considerar los activos intangibles, las capacidades de la empresa, haciendo hincapié en el aprendizaje organizacional y la innovación y en los recursos disponibles, en especial el conocimiento (Hamel y Prahalad, 1999).

Al tiempo surge una teoría emergente que trata de explicar la competitividad de la empresa a partir de una visión basada en los recursos y las capacidades, con factores como la innovación, la adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia, que se convierten en elementos clave de la nueva ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Becker y Huselid, 1999), lo que a su vez demanda una estrategia fundamentada en la calidad de los productos y servicios, el servicio al cliente y la excelencia operativa (Treacy y Wieserma, 1995). Su consecuencia inmediata es el reconocimiento de las personas como base de dicha ventaja competitiva (Barney, 1991, Pfeffer, 1996) y, por lo tanto, mayores exigencias en su gestión.

Un segundo factor que está motivando el cambio en la gestión humana, ya mencionado en el párrafo anterior, es la globalización y sus efectos en la apertura de mercados, el incremento de la competencia, los mayores impactos de la tecnología de la información, la eliminación de barreras sociales y políticas (Brockbank, 1998), entre otros, y que están ejerciendo una presión inusual sobre los costos de las empresas y las reestructuraciones internas, que se reflejan en procesos de *downsizing*, que normalmente afectan las plantas de personal con todos sus efectos sobre motivación y compromiso de las personas. A su vez, este proceso de globalización, paradójicamente, demanda más innovación en productos y procesos, mayor compromiso de la gente, más eficiencia en el uso de los recursos, así como un liderazgo diferente al tradicional y una sinergia organizativa óptima (Brockbank, 1998).

Un tercer factor que puede mencionarse es el rediseño de las organizaciones, incluida la reducción, la *externalización* de procesos e incluso de negocios completos, la fusión o compra, el trabajo en red, el trabajo por procesos, la integración vertical y lateral que se reflejan en diversos tipos de contratos (temporales o a media jornada), sitios alternativos de trabajo (SAT), equipos autónomos, cambios en la concepción de supervisión, que hacen

que las prácticas tradicionales de gestión humana se vuelvan obsoletas e ineficientes (Mohrman y Lawler III, 1998).

El cuarto factor es el cambio del concepto de empleo por el de empleabilidad, que derrumba el contrato psicológico tradicional basado en el empleo de por vida, que permitía construir las relaciones de confianza y lealtad en doble vía, base a su vez del compromiso de las personas con la empresa. Otros efectos de este cambio se observan en los *planes de carrera*, que pierden sentido en los términos en que habían sido tratados tradicionalmente, y en el concepto de oficio, que se sustituye por el de *asignaciones laborales temporales* (Mohrman y Lawler III, 1998).

El último factor tiene relación con una reconceptualización de las organizaciones y su responsabilidad social, pues se cuestiona y, al menos parcialmente, se ha superado la formulación friedmaniana de que la única responsabilidad social de la empresa era generar ganancia para el accionista, e incluso se podría ir más allá del planteamiento de la responsabilidad frente a los grupos de interés afectados (*stakeholders*) para llegar a lo que Lozano (1999) denomina *responsabilidad social*, y Gómez y Calvo (2004), *actuación social de la empresa*; “son necesarios de consolidar un conjunto de principios que, más allá de la aceptación de la responsabilidad social de la empresa, promuevan su actuación permanente y proactiva en sintonía con los intereses y exigencias de la sociedad”.

Esta nueva visión de las organizaciones tiene un impacto sobre la concepción que de lo humano se tiene en ellas y, por lo tanto, va a incidir en políticas y prácticas:

❖ **La Generación del Capital Humano como Ventaja Competitiva Sostenible**

Asume que existe heterogeneidad de los recursos, una relativa inmovilidad de ellos entre las empresas, y que la estrategia empresarial se debe establecer entre los recursos y las capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde (Barney, 1991). Para que los recursos se conviertan en fuente de *ventaja competitiva sostenida* (VCS) deben proveer valor a la empresa; ser escasos, inimitables, insustituibles (Barney, 1991), y, además, contar con una estructura de soporte organizacional que permita emplear el potencial de dichos recursos (Barney y Wright, 1998).

La teoría provee la infraestructura para entender cómo los recursos humanos se pueden constituir en Ventaja Competitiva Sostenida de la empresa y para mostrar la manera como las prácticas de recursos humanos se pueden integrar a la estrategia empresarial. Podría afirmarse que esta teoría ha servido de fundamento para muchas de las investigaciones que pretenden explicar las relaciones entre gestión humana y aspectos estratégicos (Huselid, 1995; Boxall, 1996; Wright, Dunfort y Snell, 2001).

❖ **Modelos de Desarrollo del Capital Humano.**

El capital humano es el principal recurso con que cuenta una sociedad para promocionar su desarrollo presente y futuro, por lo cual es fundamental impulsar políticas para el mejoramiento de las condiciones en que viven los ciudadanos y avanzar hacia estratos de bienestar cada vez mayores.

EDUCACION

Para el logro de lo anterior es fundamental impulsar un nivel educativo competente, que permita la formación de los ciudadanos en diversas áreas de las ciencias y las técnicas, según las demandas de la sociedad y del mercado laboral.

En ese sentido "(...) expertos del desarrollo han señalado que el nivel educativo de la fuerza de trabajo se constituye en un factor determinante para el crecimiento y la productividad del país

CIENCIA Y TECNOLOGIA

La ciencia y la tecnología conjuntamente con la educación son los pilares fundamentales sobre los cuales debe descansar el desarrollo presente y futuro de la empresa en la medida que son un medio para mejorar las técnicas de producción lográndose mayores niveles de valor agregado. Este objetivo debe articularse con la política orientada a los sectores productivos, con el fin de obtener resultados en la mejora constante de los procesos de producción y en la generación de fuentes de empleo bien remuneradas, elevándose así el nivel de vida de los trabajadores.

SALUD

La salud es un derecho fundamental de las personas; bajo este principio se busca garantizar los servicios de salud integral a los trabajadores, cumpliendo con los principios de equidad, universalidad y solidaridad con una cobertura desde la comunidad, la familia y el individuo.

SEGURIDAD LABORAL: Durante los últimos años el país ha enfrentado un fuerte cambio en este ámbito, ya que se ha manifestado un fenómeno de trabajo temporal, al no tener estabilidad en este aspecto el trabajador no se siente motivado para el buen desempeño del trabajo

❖ Diseño Estratégico de Cargos.

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

CONCEPTOS:

DESCRIPCIÓN DE CARGO:

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

ANÁLISIS DE CARGO

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

BENEFICIOS

Para los directivos de la empresa
Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto

Para los supervisores
Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Para los trabajadores
Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de:

1. Un especialista de recursos humanos
2. El ocupante del cargo
3. Su supervisor.

1.- El especialista podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

2 y 3.- El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

TIPOS DE MÉTODOS

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación
- d) Método mixto
- e) Método de informes sucesivos

UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Este análisis apoya a otras actividades que se realizan en el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tales como:

- 1) Reclutamiento y selección
- 2) Compensaciones
- 3.- Evaluación de desempeño

Capacitación

Asegurar la asignación completa responsabilidades de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

❖ *Diseño de Estructuras Organizacionales.

Se ha realizado un estudio de temas como el Poder, la Autoridad y las Responsabilidades Sociales de las Empresas, con esto queremos aclarar y entender una forma de indagar en estos temas tan importantes a la hora de constituir o reorganizar una institución, ya que la división de poderes y la forma de ejercer la autoridad en una empresa o organización son base fundamentales para poner en marcha cualquier empresa.

Etapas de organización del trabajo

Coordinación

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización y departamentalización

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

Reglas.

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- 1° Listar todas las funciones de la empresa.
- 2° Clasificarlas.
- 3° Agruparlas según un orden jerárquico.
- 4° Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- 5° Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- 6° Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

7° El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. Funcional.

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

2. Por producto.

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.

3. Geográfica o por Territorios

4. Por clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

5. Por Proceso o Equipo

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

6. Por Secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números operarios.

❖ **Admisión de Personas, Reclutamiento y Selección.**

RECLUTAMIENTO:

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es

en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Existen Varios tipos de reclutamiento entre ellos

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

Reclutamiento Interno

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las desventajas siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el

momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.

- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento Externo de personal

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o provenientes de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

SELECCIÓN.

Entrevista: Usos, Pasos, Estrategias, Errores, Juego de Roles.

Serie de pasos enfocados a elegir al aspirante que se encuentra mas apto para ser contratado.

- a- Establecer el perfil y las necesidades.
- b- Reclutamiento.
- c- Entrevista inicial.
- d- Pruebas (técnicas, conocimientos, psicológicas).
- e- Comprobación de antecedentes.
- f- Entrevistas en profundidad.

- g- Examen físico.
- h- Contratación.

***Administración de la Compensación: Programas de Incentivos.**

¿Qué es la compensación?

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

¿Cuáles son los principales elementos que integran la compensación del personal en nuestro medio?

Se estableció que la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes, corresponde al "paquete de compensación (financiera) total.

La segunda parte de la compensación, se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral.

¿Qué resulta más eficaz para determinar los sueldos a pagar al personal: el enfoque de mercado o el que se basa en el contenido de responsabilidad de su puesto?

Si hemos de hablar de la eficacia de un enfoque, o sistema, particular para tomar las decisiones de compensación del personal, es necesario, primero, plantearnos qué objetivos se persiguen con la administración de la compensación del personal. Objetivos de la administración de la compensación:

1. Equidad interna. En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

2. Competitividad externa. Es un hecho que diferentes empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de como sea la equidad interna de sus prácticas de compensación, las

empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno

Cómo determinar cuánto pagar al personal:

En la actualidad se tienen dos enfoques básicos para determinar cuánto pagar a las personas en la empresa

El enfoque de pago por valor de mercado:

Paso 1. Obtener información del mercado de compensación. Este enfoque determina cuánto pagar a un puesto básicamente por una encuesta del mercado de compensación. Por ejemplo, si se quisiera determinar cuánto pagar al puesto del contador en una pequeña empresa, bastaría con saber cuánto ganan otros puestos de contador en otras empresas de tamaño similar a la que nos ocupa y que es la información que contienen las encuestas de compensación.

Paso 2. Decidir el nivel de competitividad de la compensación que necesitamos pagar. Una vez que se tiene la información del mercado de compensación del puesto, que en el ejemplo es el de contador, la decisión crucial del empresario es, como se dijo antes, decidir qué calidad profesional quiere que tenga la persona que desempeñe su puesto de contador y, en la medida que se quiera tener un contador con mayor preparación, experiencia y capacidades, más competitivo deberá ser el nivel (paquete) de compensación que se adjudique al ocupante del puesto

Paso 3. Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto, según su nivel de desempeño. Hasta aquí se ha hablado de determinar cuánto pagar al puesto, no de cuánto pagar a las personas que lo desempeñan.

4. ANÁLISIS GENERAL.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Esto ha generado cambios en la gestión humana dentro de las organizaciones, que se tratarán de resumir en cinco tendencias, que a su vez pueden ayudar a comprender el valor agregado que de ellas se espera:

Primera. La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en un socio estratégico que debe participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación (Beer, 1998; Barney y Wright, 1998; Fitz-Enz, 1990).

Segunda. Tiene que abandonar la actitud reactiva que ha caracterizado al área para pasar a ser proactiva; en otras palabras, pasa de ser defensora del status quo a ser líder de transformaciones culturales (Dolan, 2000).

Tercera. La gestión humana pasará de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesora, lo cual implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos (mejorar la calidad directiva), pues los jefes de línea tienen a cargo a la mayoría de las personas en las organizaciones (Ulrich, 1997; Beatty y Schneier, 1998).

Cuarta. El cambio de un trabajo individual a un trabajo en equipo, es decir, la gestión humana tiene que preocuparse no solamente por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que es su deber responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento.

Quinta y última. La actividad de gestión humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de talento humano a hablar el lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas (Becker, Huselid, Pkucus y Spratt, 1998).

En consecuencia, de las áreas de gestión humana se espera que agreguen valor a la organización, que respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que les son propios y que garanticen el respeto por las personas.

FORMA

5. ACTUALIZACIÓN.

Como miembro de una sociedad y de un sistema económico global, ahora menos que nunca una empresa es un ente aislado. Además de una propia dinámica y complejidad interna, está sujeta a fuertes interrelaciones con su entorno, que generalmente se caracteriza por un extraordinario dinamismo y complejidad.

La fuerte competencia, las variaciones del mercado, el avance de la tecnología y la globalización, entre otros factores, moldean un entorno inédito. Hoy una empresa puede tener éxito y mañana desaparecer.

En la actualidad, existe un capital intangible que es tan importante como el patrimonio mismo de la empresa: la información. Contar con la información adecuada y precisa en el momento justo es la mejor manera para que una empresa avance. Por eso, la gestión de la información es una de las grandes prioridades de las organizaciones de hoy.

Y en esta gestión de la información, capacitar y darle las herramientas adecuadas a los propios empleados –el verdadero capital de la empresa– se torna indispensable para alcanzar el destino deseado. Para cumplir con la misión de la empresa.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.

Crear riqueza de la manera más eficaz posible.

Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.

Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.

Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.

Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

6. DISCUSIONES

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucra el Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

7. RECOMENDACIONES

No es fácil ni posible, al menos a corto plazo, que un gerente acumule todo el conocimiento e información, que adquiera las habilidades y destrezas y cultive todas las actitudes y valores que necesita en su gestión administrativa exigida por la globalización. De allí que sea imprescindible establecer prioridades y jerarquías.

Debido a la velocidad de los cambios actuales, cualquier conocimiento adquirido hoy seguramente será obsoleto en los próximos dos o tres años. Por eso es necesario mantener un proceso continuo de aprendizaje y aumentar o perfeccionar las destrezas que permitan una gestión gerencial más eficiente.

El gerente de recursos humanos debe crear el ambiente que motive a todo el personal de la empresa para pensar y actuar positivamente, brindándole las oportunidades de ejercer su iniciativa dentro y fuera de la empresa, y para manejar todos los elementos de que disponen con el fin de asegurar su desarrollo y llegar así a ser óptimos colaboradores.

Las exigencias de la globalización requerirán la formación de gerentes líderes en su campo de acción. Además de poseer una preparación pluridisciplinaria, ser gerentes multiculturales con conocimientos tecnológicos, financieros, comerciales y humanísticos; deben revelar capacidades y virtudes para liderar equipos de trabajo que serán necesarios para lograr los objetivos en crecimiento, productividad, competitividad y rentabilidad, en cualquier organización participante en la globalización.

Un aspecto fundamental de la gestión administrativa se centrará en la dirección del recurso humano. El aprovechamiento óptimo del personal de la empresa será un factor decisivo para que ella enfrente la inmensa competencia inherente a la apertura de los mercados y para que se beneficie de las nuevas y mayores oportunidades.

Puede afirmarse que en los próximos años la gestión gerencial se enfocará hacia la administración y desarrollo de las personas, pues de ellas dependerá el nivel competitivo de las organizaciones. Para las operaciones de carácter mundial de las empresas occidentales, especialmente con países como China, Japón, India o Arabia Saudita, será casi imprescindible, más que traductores lingüísticos, intérpretes culturales. De allí que hoy también se hable de "gerentes con cerebro global" y de "gerentes ciudadanos del mundo".

Para el gerente del Siglo XXI su gran prioridad será administrar desde el punto de vista de la globalización todo su capital humano. En cierta forma, como lo anota un estudio de Amrop Internacional para la Escuela de Administración de Negocios de Harvard, el gerente general debe convertirse en gerente de recursos humanos de su organización para que "se pueda llevar a la gente adecuada a la posición adecuada". Este mismo estudio anota que el 53% de las experiencias y habilidades requeridas en un gerente, debe dirigirse hacia el desarrollo del factor humano.

CONCLUSIONES

La administración, sus sistemas, sus paradigmas y sus procesos, han experimentado una serie de cambios y la atención y aplicación de muchas y diversas teorías. El "Taylorismo", la toma de decisiones, la motivación, la administración por objetivos, las teorías X y Y, la excelencia, el mejoramiento continuo, la reingeniería, entre otras, han formado escuelas, adeptos y simpatizantes. Unas han perdurado y otras han sido "modas" o temas de interés para seminarios y foros. Pero lo que sí ha sido una constante en todas ellas es la administración del personal, la gestión humana, las relaciones industriales, la gerencia del recurso humano, y la razón de esta permanencia está en la indudable trascendencia y necesidad de la persona y sus valores para el funcionamiento y la supervivencia de cualquier ente social.

La globalización de la economía hace resaltar esa necesidad. Y como ese fenómeno de gran cambio no es una moda sino un proceso irreversible y progresivo, el manejo y la gestión administrativa exigirán más atención y más medios para adaptar e involucrar el personal en forma constante, creciente y eficiente; es ese proceso el que signará el presente milenio.

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y la globalización; permitiéndonos que estemos en la constante de un mundo competitivo.

La gestión del Talento Humano por competencias requiere que se rompa con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.

Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente, en ese sentido es necesario que el trabajador este comprometido en esa tarea que realmente es titánica dada la diversidad de factores que conlleva.

BIBLIOGRAFIA

1. BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga. COMPETENCIAS y COMPETITIVIDAD. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá. 2001.
2. ALPANDER, Guneve. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma. Primera edición. 1.985
3. CASTILLO APONTE, José. Gestión total de Personal. Primera edición. Editorial Grijalbo S.A. Santa Fe de Bogotá, 1.994
4. RODRIGUEZ PORRAS , José María. El Factor Humano en la Empresa, Editorial Deusto, España 2003.
5. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson, México 2002.
6. CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano: Un Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México 2002.

CUESTIONARIO GESTION DE TALENTO HUMANO

1. La gerencia del talento humano se constituye en la herramienta fundamental para el adecuado manejo de personas y equipos de trabajo . Para ello, el administrador de empresas debe contar con una serie de competencias de orden.

- a- orden estratégico, técnico y gerencial.
- b- Organizacional, estratégico .técnico.
- c- Departamentalización, gerencial, o de proyectos.

2. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando que:

- a- al hombre como un instrumento.
- b- al hombre como el capital principal.
- c- al hombre como un instrumento, como capital principal, a quien le vida, movimiento y acción a toda organización.

3. Que disciplinas colaboran en la gestión de la administración del talento humano.

- a- Teorías del comportamiento humano, capacidad organizacional estratégica
- b- Planeación de los Recursos Humanos. Supervisión Administración Recursos Humanos.
- c-Contratación y empleo Pasos del proceso de capacitación y desarrollo Planeación de Recursos Humanos
- d – todas las anteriores.

4. La dirección de recurso humano es la más afectada por causas actuales tales como:

- a. Globalización y su efecto en el mercado
- b. Ventajas del país o de la industria del mismo país.
- c. La aguda competencia entre las empresas nacionales y extranjeras.
- d. Todas las anteriores

5. Que es ventaja competitiva sostenible.

- a- Recursos que nunca se acaban.
- b- Estrategias empresariales.
- c – Los recursos humanos.
- d-Todos los recursos con que se cuentan.

6. La educación, tecnología, salud y seguridad son:

- a- Estrategias de venta.
- b- departamentalización.
- c- modelos de desarrollo.
- d – ninguna de las anteriores.

7. Para hacer un buen diseño de cargos empresariales se necesita:

- a- Análisis, descripción y modelo.
- b- Beneficios y utilidades.
- c- Asignación de cargos.
- d- a y b.
- e- ninguna de las anteriores.

8. Jerarquización, división del trabajo y coordinación son fases de :

- a- estructura.
- b- organigrama.
- c- método.
- d- ninguna de las anteriores.

9. La departamentalización se hace de acuerdo con

- a- La funcionalidad de la empresa.
- b- La actividad económica que se realiza.
- c- La comunicación entre los departamentos.
- d- La necesidad de cada empresa.

10. Cuales son las dos mejores maneras de reclutar personal.

- a.- Reclutamiento interno y externo.
- b- Selección estratégica y juego de roles.
- c- Entrevista en profundidad y examen físico.
- d- a y b.
- e- c y d.

11- La gestión humana agrega valor a la organización porque:

- a- Deja de tener solo el enfoque externo
- b- Cambia el trabajo individual al grupal.
- c- Deja de ser ejecutora para ser asesora.
- d- ninguna de las anteriores.

HOJA DE RESPUESTAS

1-a / 2- c/ 3-d / 4- d/ 5-c/ 6- c/ 7- d/ 8- a/ 9-d/ 10-a/ 11-c/

FORMA