

Tema 8. Administración de Recursos Humanos

Introducción

La Comisión de Igualdad de oportunidad de empleo de Estados Unidos requiere que las empresas de ese país desarrollen un informe sobre las características de diversidad de su fuerza laboral. Por ley están obligadas a hacerlo pero no tienen que hacerlo público. Esta actividad puede ser una oportunidad para que las empresas se den cuenta de lo que está sucediendo al interior de ellas, situaciones que descuidan por la rutina del trabajo.

Por ejemplo, el 24 de mayo de 2014, el vicepresidente de Google, Laszlo Bock, publicó en su blog: “En pocas palabras, Google no está donde queremos estar cuando se trata de la diversidad” y se referiría a que en esta empresa “de sus 26,000 empleados que tiene en Estados Unidos, solamente el 3% de sus empleados son hispanos, el 2% son de raza negra y el 30% son mujeres” (www.eluniverso.com, 2014).



La administración de recursos humanos no se trata solamente del reclutamiento, contratación y capacitación de los empleados. Los gerentes de recursos humanos ya no sólo se hacen cargo de estas funciones sino que participan en la planeación estratégica de su organización porque a través de la gente se obtienen las ventajas competitivas. El tema de la diversidad, abordado en el párrafo anterior es uno de los problemas contemporáneos a los que se enfrenta el gerente de recursos humanos. Es un tema delicado pues toca la susceptibilidad y los derechos de las personas.

En este tema revisaremos el proceso de administración de recursos humanos y otros temas importantes para el desarrollo de este recurso tan valioso.

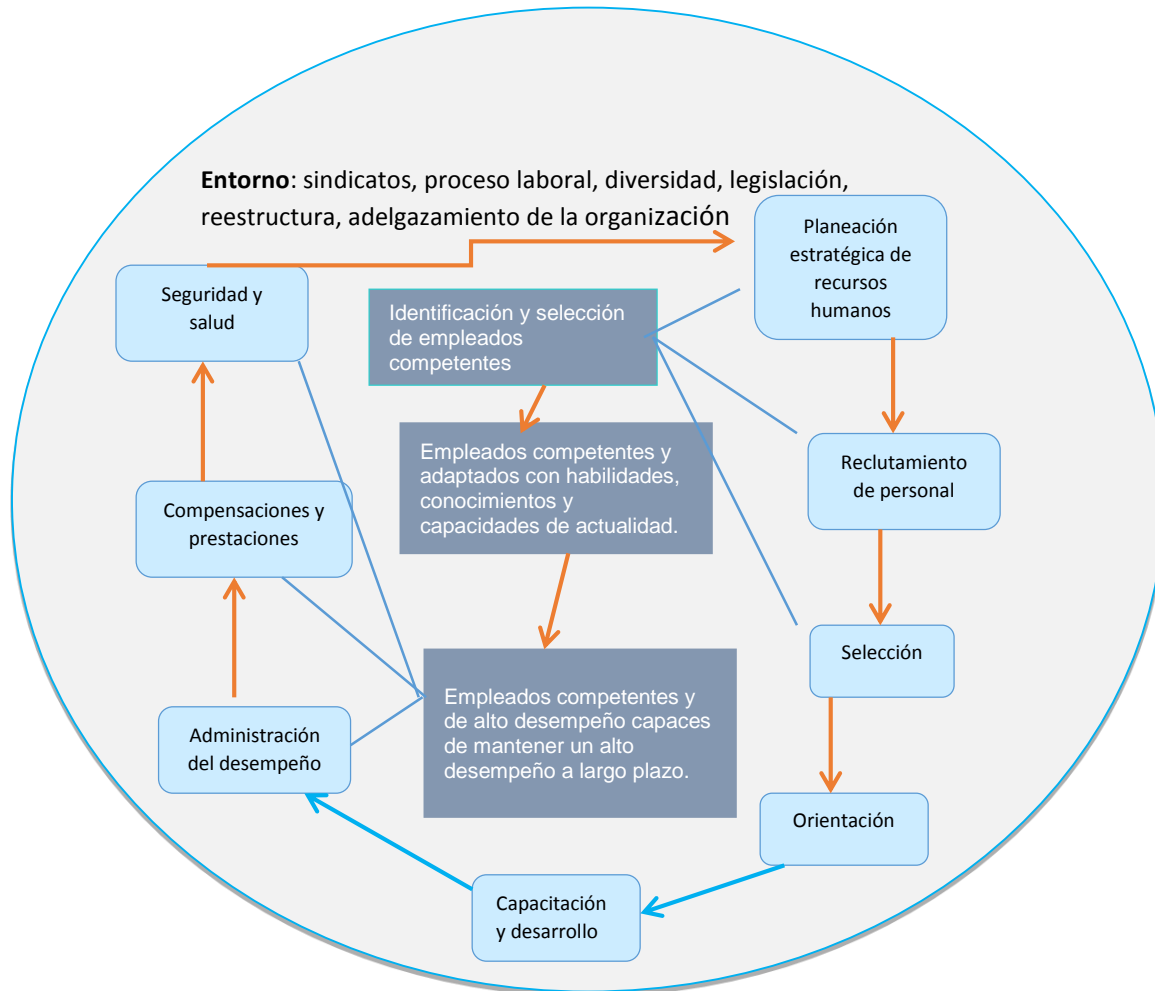
Subtema 1. Proceso de administración de recursos humanos

La calidad de las personas que conforman una organización definirá la calidad de la propia organización. El entorno cambiante y competitivo requiere que las personas posean las habilidades necesarias para tener un desempeño que tenga como resultado el logro de las metas estratégicas. Esto es posible tenerlo a través de la

administración de Recursos humanos que según Robbins, et al. (2013) es: “la función de la administración relativa a conseguir, capacitar, motivar y conservar a empleados competentes”.

A continuación te presentamos el proceso de administración de recursos humanos:

Proceso de administración de recursos humanos



Proceso de Administración de Recursos Humanos. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Una vez que se cuenta con la estructura más adecuada, será indispensable contar con las personas adecuadas que permitan a la organización alcanzar los objetivos profesionales que se ha propuesto. Es en este momento en que se lleva a cabo la **planeación de recursos humanos** que es el proceso “mediante el cual los

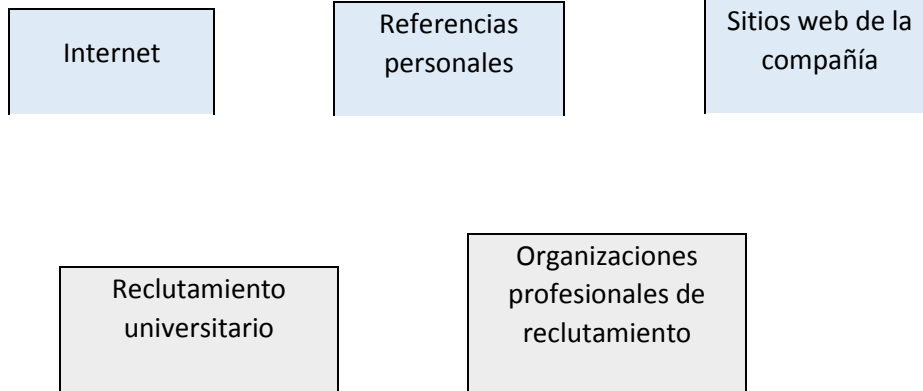
gerentes se aseguran de contar con el número de personas correcto, en las áreas adecuadas y los momentos oportunos” (Robbins, et al. (2013).

Esta planeación incluye dos pasos:

1. **Evaluación actual:** para indicar el número actual de empleados se comienza por realizar un **análisis de puestos** donde se defina la evaluación del puesto y el comportamiento que se debe tener para lograrlo. Una vez que se realiza lo anterior, se realiza una **descripción de puestos** (documento que describe las actividades y tareas de un puesto) y **especificación de puestos**, que indica las cualidades mínimas que deben poseer una persona para que se realice el trabajo con éxito.
2. **Cumplimiento de necesidades futuras de RH:** posteriormente, de acuerdo con la misión y visión de la empresa, se debe considerar qué cantidad y tipo de personas debe tener la organización a largo plazo para que se cumplan con las metas propuestas.

Pero no basta con determinar cuántas y cuáles personas se necesitan, sino realizar las actividades adecuadas para poder llegar al personal altamente calificado que requiere la empresa. Es aquí donde el **proceso de reclutamiento** juega un papel muy importante, según Robbins, et al. (2013): “definir, localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces” y para esto se sirve de distintas **fuentes de reclutamiento**, tales como:

Fuentes de reclutamiento



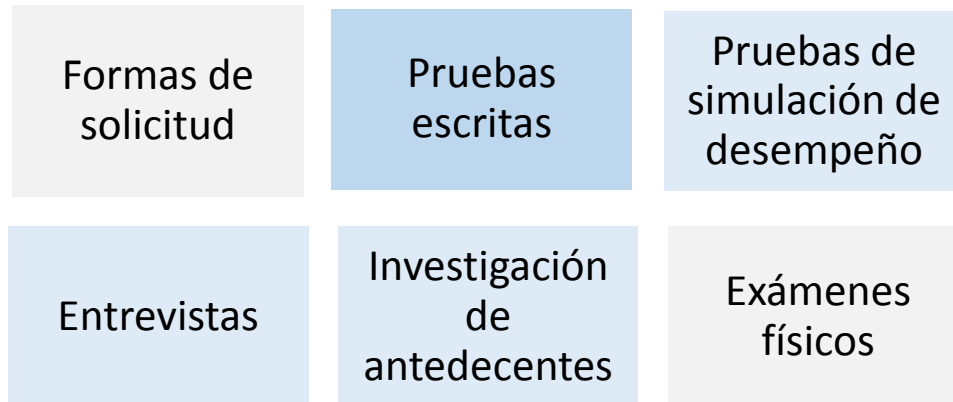
Fuentes de reclutamiento. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

En la actualidad existen sitios web como Monster, Yahoo Jobs, OCC, etc., que permiten a los reclutadores y buscadores de personal englobar varias opciones o mercados de trabajadores en un mismo sitio permitiendo a su vez un alcance más amplio, ya que llegan geográficamente a un mayor número de personas lo que hace que la competencia por el puesto sea más cerrada, pero también permite llegar a la persona más idónea.

Una vez que has obtenido un grupo de candidatos que consideras podrían ser las personas adecuadas para el puesto, deberás determinar **quién** de ellos es el **mejor para el puesto en la empresa**; aquí inicia **el proceso de selección**. Aunque suena como una tarea sencilla no lo es y entre más estratégico y alto sea el puesto mucho más complicado y delicado será el poder encontrar a la persona correcta para el mismo.

Aquellos que se podrán integrar de manera exitosa en la empresa serán sin duda excelentes candidatos por lo que debes obtener información relacionada con la persona, y tienes como posibilidad el uso de las siguientes herramientas:

Herramientas



Gracias a éstas es posible determinar aquellos empleados que son los más adecuados para el puesto y sin duda la tecnología en los últimos años ha jugado un papel muy importante permitiendo que todas estas herramientas puedan brindar resultados de una manera mucho más práctica y eficiente. Por ejemplo, las entrevistas por medio de videoconferencias web, sin necesidad de realizar visitas o traslados y permitiendo un mejor manejo y administración de recursos como el tiempo.

No olvides que al momento de realizar el **proceso de selección** es importante que a los candidatos se les presenten **escenarios reales de la empresa** para no generar falsas expectativas del puesto y que puedan desarrollarse en un futuro de manera adecuada en la organización. La **transparencia** con relación a las problemáticas del puesto y la realidad que deberá enfrentar el candidato en el día a día, evitará que exista una alta **rotación en el puesto** y permitirá al empleado indicado sentirse más cómodo y comprometido.

Dado que el capital más valioso de una empresa son las personas, se requiere que al momento en que los nuevos empleados se integren reciban todos los conocimientos necesarios para realizar sus funciones pero sin limitarlos sólo a eso, sino que a través de la **orientación** o inducción para ellos se les presente la empresa, su visión y misión; así como una introducción a la cultura organizacional, reglas, procedimientos y políticas.

Innovación con propósito de vida.

Una vez que se están desarrollando en la organización deben continuar con actividades que los entrenen y apoyen en su crecimiento a largo plazo; es por medio de la **capacitación** que el empleado desarrollará nuevas aptitudes y habilidades mejorando sus resultados. Los empleados pueden recibir dos **tipos de capacitación**, según Robbins y Coulter (2009):

- **General:** habilidades globales que pueden ser usadas en cualquier momento dentro del desarrollo de sus labores; como pueden ser servicio al cliente, habilidades gerenciales, crecimiento personal, etc.
- **Específica:** en la que son instruidos en habilidades específicas de la industria que son indispensables para su trabajo; por ejemplo seguridad, normas legales, cambios en procesos o reglamentos, etc.

La **capacitación puede darse a través de diversos medios** que permiten un alcance mucho mayor:

Métodos de capacitación

| | |
|--|--|
| Métodos tradicionales | <ul style="list-style-type: none">✓ En el trabajo✓ Rotación de puesto✓ Monitoreo y entrenamiento✓ Ejercicios de experiencia✓ Manuales / cuadernos de trabajo✓ Conferencias en el salón de clases✓ Congresos y talleres en instituciones educativas |
| Métodos con base en la tecnología | <ul style="list-style-type: none">✓ CD-ROM/DVD/ podcast✓ Videoconferencias✓ Aprendizaje en línea |

Métodos de capacitación. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Aunque la **tendencia actual** favorece el uso de los **métodos con base en la tecnología** es importante notar que comúnmente para las empresas existe un mayor valor agregado con el uso de métodos tradicionales. La mejor opción para la empresa dependerá del tipo de organización que sea y el puesto del que se trate.

Por ejemplo, no es lo mismo capacitar por medio de DVD a un contador sobre nuevas reformas fiscales que capacitar a un minero en el uso de un nuevo equipo para la explotación.

Innovación con propósito de vida.

A partir de estos métodos las personas están recibiendo preparación para realizar su desempeño de manera adecuada por lo que se debe estudiar los mejores enfoques a utilizar para llevar a cabo la capacitación.

En relación a la administración del desempeño, si los empleados están siendo capacitados dentro de la organización deberán tener todas las herramientas necesarias para realizar todas sus funciones de manera adecuada según los estándares y objetivos establecidos. Para la empresa será importante que las actividades se desarrollen de acuerdo con los **estándares de desempeño** que permitirán a su vez evaluar el desempeño de sus empleados. Algunas empresas utilizan los siguientes **métodos** para una evaluación de desempeño:

Métodos para la evaluación de desempeño

| METODO | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|---|
| Ensayo escrito: el evaluador describe el desempeño del evaluado. | Fácil de usar | Mide más la capacidad de redacción del evaluador que el desempeño del evaluado. |
| Incidentes críticos: el evaluador describe hechos clave realizados por el evaluado. | Ricos ejemplos conductualmente basados. | Tardado; falta de cuantificación. |
| Escalas gráficas de calificación: enumera un conjunto de factores de desempeño como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa y se califica cada factor de forma incremental. | Datos cuantitativos, menos tardado que otros. | Falta de profundidad del comportamiento laboral evaluado. |
| Administración por objetivos: se evalúa en función de qué tan bien lleva a cabo un conjunto de objetivos que deben ser tangibles, verificables y medibles. | Enfoque en las metas finales; está orientado a resultados. | Tardado. |
| Evaluación 360: la evaluación incluye a los | Más detallado. | Más tardado y puede ser costoso. |

| | | |
|--|--|--|
| jefes, compañeros del mismo nivel, subordinados, miembros de su equipo, clientes, proveedores y la propia persona. | | |
|--|--|--|

Métodos de capacitación. Adaptado de Robbins, et al (2013).

Con base en los resultados de los métodos anteriores es posible para la organización determinar y conocer aquellos **empleados que tienen un mayor potencial de crecimiento** en la empresa y de crecimiento propio. Apoyando el desarrollo del recurso humano, la retención de dicho recurso será más factible y seguirá apoyando los objetivos organizacionales. Es aquí también donde la empresa puede analizar y planear de manera más específica el papel de una **promoción** a sus empleados, lo que siempre resulta favorable para ambos ya que la empresa retiene recurso importante (disminuye la rotación) y el compromiso del empleado crece permitiéndole enfocarse en el logro de objetivos.

Acerca de las **compensaciones y prestaciones**, ¿cómo decidir a quién pagar \$20.00 la hora o quién recibe \$350,000 al año? Esto se decide a través de la administración de compensaciones y considerando los factores que determinan la remuneración y las prestaciones considerando conceptos tales como:

Factores determinantes de la remuneración y las prestaciones

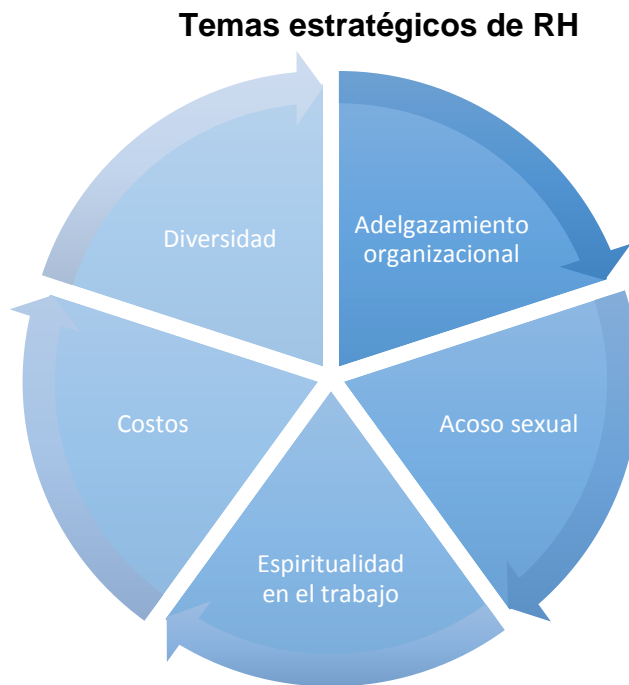
| | |
|--|---|
| Tipo de trabajo desarrollado | ¿El trabajo requiere altos niveles de habilidad? |
| Tipo de negocio | ¿En qué industria está el trabajo? |
| Sindicalización | ¿La empresa está sindicalizada? |
| Requerimientos de trabajo o capital | ¿La empresa requiere mucho capital o mucho trabajo? |
| Filosofía de la gerencia | ¿Cuál es la filosofía de la gerencia sobre la remuneración? |
| Ubicación geográfica | ¿Dónde está ubicada la organización? |
| Rentabilidad de la empresa | ¿Qué tan rentable es la empresa? |
| Tamaño de la empresa | ¿Qué tan grande es la empresa? |
| Antigüedad y desempeño del empleado | ¿Por cuánto tiempo ha estado el empleado en la empresa y cuál ha sido su desempeño? |

¿Qué determina la remuneración y las prestaciones? Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Por último tenemos la **seguridad y salud**. Un empleado accidentado, enfermo y/o estresado no será muy productivo, por lo que la empresa debe contar con programas de prevención y seguridad en el trabajo; revisión del ánimo organizacional y cumplir con las compensaciones de seguridad social, cuando menos las que marca la ley. Esto se puede hacer muy costoso pero es un derecho del trabajador.

Subtema 2. Temas estratégicos de Recursos Humanos

Adicionalmente a todos los conceptos relacionados con la planeación de recursos humanos, el reclutamiento, selección, orientación, capacitación, administración del desempeño, compensaciones y seguridad de los empleados, el gerente de recursos humanos debe enfrentar **temas estratégicos** que pueden ser sensibles pues afectan la forma en que las personas se relacionan en la organización y además requieren de estos conocimientos legales relacionados con ellos:



Temas estratégicos de RH. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

La **diversidad** está relacionada directamente con la no discriminación por raza, preferencias sexuales, religión, sexo y otras minorías (como las madres o padres solteros, divorciadas, etc.). Es sólo a través de ver a todos los empleados como iguales que se puede lograr la productividad, además de que en muchos países se tiene que aplicar para cumplir la ley, por ejemplo, en Estados Unidos y en Canadá.

El **adelgazamiento organizacional** según Robbins, et al. (2013), consiste en la eliminación planeada de empleos en una organización lo que genera estrés, frustración, ansiedad y enojo en el personal y se debe de comunicar de manera abierta, cumplir con la ley, explicar el impacto positivos y reasignar funciones dependiendo del talento, etc.

El **acoso sexual** según Newman (2013), “se trata de una conducta de carácter sexual indeseada, no bienvenida y no solicitada. El acoso sexual constituye una demostración de poder cuyo objetivo es intimidar, coaccionar o humillar a otro/a trabajador(a)”. La organización debe de contar con programas para educar a los empleados y hacerles saber que no se puede tolerar este tipo de comportamiento, en primer lugar porque está prohibido por la ley y además porque la organización no puede ser cómplice de este tipo discriminación y violencia.

Los empleados pasan una tercera parte de su vida en la organización y necesitan que su trabajo sea algo más que una forma de ganarse su sustento; es por esto que unos de los temas estratégicos para el gerente de recursos humanos es el relacionado con la **espiritualidad en el trabajo**. Como menciona Robbins, et al. (2013), “son los intentos por hacer que el trabajo sea más significativo para los empleados a partir de un enfoque en el desarrollo individual, empoderamiento, tolerancia a las expresiones del empleado y un fuerte sentido de propósito”.

Los **costos** por último, pero no menos importante, es el tema relacionado con que siempre es importante controlar en las organizaciones. Los costos más difíciles de controlar son los médicos y de pensiones, sin embargo es necesario revisar todo lo que sucede en la organización para poder reducirlos. La firma consultora KPMG (2014) propone tres estrategias para afrontar este problema: la primera es el **diagnóstico de gastos y costos** para conocer el origen, y la forma en que se materializan, además de verificar la productividad en los procesos y determinar los costos de pensiones y médicos. La segunda es **la implementación de la estrategia** a través de un plan de trabajo con objetivos y estrategias para su obtención y el tercero que implica el monitoreo de la estrategia.

Subtema 3. Reinventando al gerente de RH

En este subtema presentaremos los resultados de un estudio realizado por la firma de consultoría Deloitte acerca de las acciones que las organizaciones tienen que llevar a cabo para retener el talento joven en sus empresas; esto implica cambios en la forma en que se hacen las cosas en relación al talento humano.

El estudio se llevó a cabo de noviembre del 2013 a abril de 2014 y su propósito principal fue identificar los 12 retos empresariales más importantes a nivel global en cuanto al manejo del talento, el liderazgo y el recurso humano” (EFE, 2014); esto es debido a que el mundo ha cambiado y que en las empresas existen tres generaciones conviviendo al mismo tiempo. Una de estas generaciones es el grupo de los **Milenarios**.

¿Quiénes son los Milenarios?

Nacidos de enero de 1983 en adelante; cuentan con un diploma académico y se encuentran actualmente empleados de tiempo completo.

Alta conectividad y perspicacia tecnológica, por ser jóvenes, ambiciosos y llenos de pasión y de propósitos.

Habilidades de liderazgo muy grandes, amplias exigencias, altas expectativas y una visión integral del mundo.

Fuerza laboral los Milenarios. Adaptado de EFE, (2014).

Los datos de la investigación se presentan a continuación:

| | |
|--|--|
| Empresas participantes: | Deloitte y Millward Brown, una sociedad anónima del Reino Unido. |
| Responsable: | Jessika Malek, directora de Capital humano en la firma de consultoría Deloitte, Panamá. |
| No. de entrevistas | 7,800 entrevistas se llevaron a cabo en línea y 300 en cada uno de 28 países alrededor del mundo. |
| Fase de reclutamiento. Las preguntas de selección aseguraron: | Todos los encuestados fueron Milenarios. Nativos digitales, que viven pegados a la tecnología y que se espera que sean los gerentes y máximos directivos del futuro. |
| Información involucrada | Más de 15 años de investigación para examinar el rango de asuntos y soluciones más efectivas en el mercado, con el estudio a más de 2,500 empresas y líderes de recursos humanos en 94 países alrededor del mundo. |

Según EFE (2014), "Malek explicó que el Siglo XXI ha traído consigo cambios que imponen nuevas formas de comunicarse, de gestionar el comercio, de educarse, entre otros retos que influyen ahora en la forma en que trabajan las compañías, en cómo éstas atraen y retienen a su recurso humano".

Los hallazgos generales más importantes son los siguientes:

Hallazgos generales

1. La mayor debilidad de las empresas
Se encuentra en las tendencias en liderazgo, la adquisición de talento, el desarrollo de la capacidad, analítica y en la transformación del recurso humano, ámbitos impactados ampliamente por la globalización.

2. Lo que más se requiere
Se requiere el desarrollo del liderazgo "a todos los niveles" de la organización empresarial, la creación de sentido de pertenencia al lugar de trabajo para poder retener el talento, el manejo del acceso a las nuevas tecnologías, pensar localmente pero "con información global para entender los cambios".

A continuación presentamos los hallazgos relacionados con el grupo de los Milenarios:

Hallazgos relacionados con el grupo de los Milenarios

| | | |
|--|--|--|
| <p>Se distinguen como líderes en tecnología y otras industrias.</p> | <p>Abarcarán el 75% de la fuerza laboral global para el año 2025.</p> | <p>El 74% creen que las empresas están teniendo un impacto positivo en la sociedad mediante la generación de empleos (48%) e incrementando la prosperidad (71%).</p> |
| <p>Consideran que las empresas podrían hacer mucho más para abordar los problemas de la sociedad en las áreas de mayor preocupación: escasez de recursos (68%), cambio climático (65%) e igualdad de ingresos (64%).</p> | <p>El 50% quieren trabajar para un negocio con prácticas éticas, mientras el 47% cree que los gobiernos tienen un impacto negativo en retos como resolver el desempleo, el 43% en la escasez de recurso y el 56% en la igualdad de ingresos.</p> | <p>El 78% están influenciados por cuán innovadora es una compañía al momento de decidir si quieren trabajar allí, pero la mayoría dice que su empleador actual no los anima mucho a pensar de forma creativa</p> |
| <p>Más de uno de cada cuatro Milenarios están "pidiendo una oportunidad" para demostrar sus habilidades de liderazgo y el 75% cree que sus organizaciones podrían hacer más para desarrollar futuros líderes.</p> | | |

La realidad cambiante del entorno y de las nuevas prácticas de la administración requieren identificar grupos como el de los Milenarios que tienen características bien definidas con tendencia a la tecnología, la ética y preocupación por la ecología; interesados en la innovación y ávidos de oportunidades. Es responsabilidad del gerente de recursos humanos estar enterado de estas tendencias para considerar esta información en su planeación estratégica.

En este tema nos enfocamos al recurso más importante de la organización; como lo mencionamos anteriormente la administración de recursos humanos no se limita al proceso de reclutamiento, selección y capacitación; va más allá de acciones operativas y debe de ser incluida en la Planeación estratégica corporativa. Para esto es también de suma importancia considerar las tendencias empresariales del entorno.

¡Quiero más!

Para aprender más sobre el desarrollo de carrera te recomendamos leer el artículo:

- **¿Qué ganas si tienes un apego excesivo por tu compañía?** Expansion.com. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/05/12/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1399915866.html>

Para aprender más sobre la **selección de personal** te recomendamos leer el artículo:

- **Algunas de las preguntas más extrañas de Google en sus entrevistas de trabajo** en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/44523/algunas-de-las-preguntas-mas-extranas-de-google-en-sus-entrevistas-de-trabajo/>

Para conocer sobre **el reclutamiento** te invitamos a ver este video titulado

- Heineken El Candidato (en español) en: <http://www.youtube.com/watch?v=R0WIU3wWFAs&feature=kp>

Mi Reflexión

Hemos revisado la forma en que se lleva a cabo el proceso de administración de Recursos humanos y los conceptos más importantes que denotan su importancia estratégica en la organización. ¿Cómo es el proceso en tu organización?, ¿cómo fuiste reclutado?, ¿qué preguntas te hicieron en tu primera entrevista?, ¿cumplieron con el paso de “orientación” y te informaron sobre los asuntos más relevantes de tu puesto?, ¿es la capacitación formal y consistente?, ¿qué cambios propones que lleven a cabo en tu organización?, ¿conoces la visión y misión de tu empresa?, ¿cuál es tu visión y misión personal?

Bibliografía

EFE. (Abril, 2014). *Estudio de Deloitte advierte que se debe reinventar la gestión del recurso humano*. América Economía. Recuperado el 6 de junio de 2014 en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estudio-de-deloitte-advierte-que-se-debe-reinventar-la-gestion-del-recurso-humano>

KPMG. (2014). *Reduce los costos de tu empresa con estos consejos*. IDOnline. Recuperado el 15 de junio de 2014 en:
<http://www.idconline.com.mx/juridico/2014/05/29/reduce-los-costos-de-tu-empresa-con-estos-consejos>

Newman, A. (2013). *Secreto a voces: acoso sexual en las organizaciones*. IDOnline. Recuperado el 15 de junio de 2014 en:
<http://www.idconline.com.mx/laboral/2013/10/02/secreto-a-voces-acoso-sexual-en-las-organizaciones>

Noticias El Universo. (Mayo, 2014). *Google divulga datos sobre diversidad de empleados*. El Universo. Recuperado el 2 de junio de 2014 en:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/29/nota/3029186/google-divulga-datos-sobre-diversidad-empleados>

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Glosario

- **Planeación del empleo:** Proceso por el cual los gerentes aseguran de tener el número correcto y el tipo de personal adecuado en el lugar y el momento correcto, gente que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas generales.
- **Análisis de puesto:** Evaluación que defina los puestos de trabajo y los comportamientos necesarios para cumplir sus requerimientos.
- **Descripción de puesto:** Declaración escrita que detalla en qué consiste el empleo.
Especificación de puesto: Declaración escrita que menciona las calificaciones mínimas que una persona debe de tener en conocimientos, habilidades y actitudes para realizar exitosamente un determinado trabajo.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.