**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

¿por qué es importante la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas. Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.

A las prácticas laborales que llevaron a mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional se les conoce como prácticas laborales de alto rendimiento. El denominador común entre estas prácticas parece ser un compromiso para mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados de una organización; incrementar su motivación; disminuir la holgazanería en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad, así como promover que los de bajo desempeño se vayan. Incluso si una organización no utiliza prácticas laborales de alto rendimiento, existen actividades específicas en la administración de recursos humanos que se deben llevar a cabo para garantizar que la organización cuente con personal calificado para realizar el trabajo que debe hacerse.

Factores externos que afectan al proceso de la administración de recursos humanos.

Entre los factores que más influyen están los sindicatos, las leyes y regulaciones gubernamentales, y las tendencias demográficas.

**Sindicatos** Un sindicato es una organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses a través de la negociación colectiva. Aun cuando los sindicatos pueden afectar las prácticas de la administración de RH de una organización, las legislaciones gubernamentales son la restricción más importante del entorno.

**Leyes gubernamentales.** Las prácticas de la administración de RH de una organización se ven afectadas por las leyes de un país. Tratar de equilibrar los "se debe~ y los "no se debe ~ de muchas de las leyes, con frecuencia cae dentro del dominio de la acción afirmativa. A través de los programas de acción afirmativa, una organización busca activamente mejorar el estatus de los miembros de grupos protegidos. Aunque las leyes han ayudado a reducir la discriminación en el empleo y las prácticas injustas, al mismo tiempo han reducido la discrecionalidad de los gerentes con respecto a las decisiones de la administración de RH.

**Tendencias demográficas.** son importantes debido al efecto que tienen en las prácticas presentes y futuras de la administración de RH.

**IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS COMPETENTES**

La primera fase del proceso de la administración de RH tiene que ver con tres tareas: planeación de recursos humanos, reclutamiento y reducción de personal, y selección.

planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. La planeación de RH supone dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH.

**Evaluación actual** Los gerentes comienzan la planeación de RH con un inventario de los empleados actuales. Por lo general, el inventario incluye información sobre los empleados como nombre, educación, capacitación, empleo anterior, idiomas que hablan, habilidades especiales y capacidades especializadas.

Lo que debe hacer una buena planeación de RH es ayudar a los gerentes a identificar la gente que necesitan. Una parte importante de la evaluación actual es el análisis de puestos, una evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo. La información para un análisis de puestos se obtiene directamente al observar a los individuos en el trabajo, por entrevistas, pedir a los empleados que respondan un cuestionario o registrar sus actividades diarias; o bien, hacer que "expertos" en dicho puesto identifiquen las características específicas del puesto.

Por medio de la información del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan la descripción y las especificaciones del puesto. Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito. Identifica el conocimiento, las habilidades y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados.

**Cumplimiento de necesidades futuras de RH**. Las necesidades futuras de HR se determinan mediante la misión y las estrategias de la organización. La necesidad de empleados resulta de la demanda de productos o servicios de la organización. Luego de evaluar las capacidades actuales y las necesidades futuras, los gerentes pueden estimar en qué áreas de la organización habrá exceso o carencia de personal.

reclutamiento y reducción de personal

Si hay vacantes de empleo, los gerentes deben utilizar la información obtenida durante el análisis de puestos para que los guíe duran te el reclutamiento; es decir, localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces. Por otro lado, si la planeación de HR muestra un excedente de empleados, es posible que los gerentes deseen reducir la fuerza de trabajo de la organización a través de la reducción de personal.

**Reclutamiento.** Aunque el reclutamiento en línea es popular y permite a las organizaciones identificar a los candidatos sin costo y de manera rápida, es posible que la calidad del candidato no sea tan buena como cuando se utilizan otras fuentes. Las referencias laborales por lo general identifican a los mejo res candidatos, porque los empleados actuales conocen tanto el trabajo como a la persona recomendada, y tienden a dar referencias de los candidatos que están bien calificados. Además, sienten que su propia reputación está en riesgo, por lo que solamente recomiendan a aquellos en quienes confían que no los harán quedar mal.

**Reducción de personal** Otro método para controlar la fuerza laboral es la reducción de persona. Aunque es posible despedir a los empleados, puede haber mejores opciones. Sin embargo, no importa cómo lo haga, nunca es fácil reducir la fuerza laboral de una organización.

selección

Una vez que tenga un grupo de candidatos, el siguiente paso en el proceso de la administración de RH es la selección, la exposición de los candidatos al puesto para determinar quién es el más calificado para el trabajo.

**¿Qué es la selección?** La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. Una decisión es correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado. En el primer caso la organización contrató con éxito; en el segundo no contrató con éxito. Los problemas aparecen cuando se come ten errores al rechazar candidatos que hubiesen tenido un desempeño exitoso en el puesto (errores de rechazo), o al aceptar a aquellos que finalmente tienen un pobre desempeño (errores de aceptación). El énfasis principal en cualquier actividad de selección debe ser reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación, y aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. Los gerentes hacen esto mediante procesos de selección que son válidos y confiables.

**Validez y confiabilidad.** Un mecanismo de selección válido mide lo mismo de manera consistente. En una prueba confiable, el puntaje debe permanecer consistente en el tiempo, si se asume que las características a medir también son estables. Ningún mecanismo de selección se puede aplicar si no es confiable.

**Tipos de herramientas de selección** Las herramientas de selección más conocidas incluyen los formatos de solicitud, pruebas escritas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y, en algunos casos, exámenes físicos. Debido a que muchas herramientas de selección tienen un valor limitado para la toma de decisiones de selección, los gerentes utilizan herramientas que predigan de manera efectiva el desempeño en un puesto específico.

**Proyección realista del puesto** Una cosa que los gerentes deben observar cuidadosamente es la forma en que retratan a su organización y el trabajo que hará el candidato. Cuando un candidato recibe información demasiado exagerada, pueden suceder cosas negativas. Primero, es probable que los candidatos que se ajustan no terminen el proceso de selección. Segundo, la información exagerada construye expectativas que no son realistas, de manera que los nuevos empleados estarán pronto insatisfechos y dejarán la organización. Tercero, las nuevas contrataciones se desilusionarán y estarán menos comprometidas con la organización cuando enfrenten la cruda realidad del puesto. Además, estos individuos podrían sentir que fueron engañados durante el proceso de contratación, y luego tornarse en empleados problemáticos. Para aumentar la satisfacción del empleado y reducir la rotación de personal, los gerentes deben considerar el uso de una sinopsis de trabajo realista (STR), la cual incluye tanto la información positiva como la negativa del puesto y de la compañía. Las investigaciones indican que aquellos candidatos que reciben una STR tienen expectativas más realistas respecto a los puestos que van a ocupar y son más capaces de arreglárselas con los elementos frustrantes que los candidatos que sólo reciben información exagerada.

**CÓMO BRINDAR A LOS EMPLEADOS EL CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES NECESARIAS**

Una persona que comienza en un nuevo puesto necesita una introducción a su trabajo y a la organización. A esta introducción se le llama orientación.

Existen dos tipos de orientación. La *orientación sobre la unidad de trabajo* familiariza al empleado con las metas de la unidad de trabajo, clarifica la manera en que su trabajo contribuye con las metas de la unidad, e incluye una presentación con sus nuevos compañeros. La *orientación organizacional* informa a un empleado nuevo respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos, y reglas. Debe incluir también importantes políticas de RH y tal vez incluso un recorrido por las instalaciones.

Muchas organizaciones tienen programas formales de orientación, y otras utilizan un método más informal, en el cual el gerente asigna al nuevo empleado a un miembro con experiencia del grupo, quien presenta al recién contratado a los compañeros y le muestra dónde se localizan las cosas importantes. Los gerentes tienen una obligación de integrar eficiente y efectivamente a cualquier nuevo empleado dentro de la organización. Deben discutir de manera abierta las obligaciones de la empresa y del empleado. Es del mayor interés tanto de la organización como del empleado la integración al trabajo lo más pronto posible. La orientación exitosa da como resultado una transición de afuera hacia dentro que hace que el empleado se sienta cómodo e integrado, reduce la posibilidad de un bajo desempeño, así como la probabilidad de una renuncia sorpresiva a solamente una o dos semanas de haber iniciado en el puesto.

capacitación de los empleados

La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de RH. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. Por supuesto, los gerentes son responsables de la decisión del tipo de capacitación que requieren los empleados, cuándo lo necesitan, y qué forma debe tomar la capacitación.

**Tipos de capacitación.** Algunos de ellos incluyen capacitación profesional específica de la industria, habilidades gerenciales y de supervisión, información obligatoria y de conformidad y la capacitación para servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales del empleado es de alta prioridad.

**Métodos de capacitación.** Aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, muchas organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para proporcionar información.

**CÓMO RETENER A LOS EMPLEADOS COMPETENTES Y DE ALTO DESEMPEÑO**

Dos actividades de la administración de RH importantes en la retención de estos empleados son el manejo del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa apropiado de compensación y beneficios.

manejo del desempeño de los empleados

Los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. Esto es lo que hace el sistema de manejo del desempeño: establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado. Tenemos diferentes métodos de evaluación del desempeño.

**Métodos de evaluación del desempeño.** Evaluar el desempeño de alguien nunca es una tarea fácil, especialmente con empleados que no hacen bien su trabajo, pero los gerentes pueden hacer mejor esta labor mediante alguna evaluación de desempeño.

compensación y beneficios

El desarrollo de un sistema de compensación efectivo y apropiado es una parte importante del proceso de la administración de RH. Puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y sus metas. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización tiene efecto en el desempeño estratégico.

Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios.

Los sistemas de pago basados en las habilidades recompensan a los empleados por las habilidades laborales y las competencias que demuestran. Bajo este sistema de pago, el título del puesto de un empleado no define su categoría de pago; lo hacen las habilidades. Muchas organizaciones utilizan sistemas de pagos variables, donde la compensación individual está condicionada al desempeño.

Aunque muchos factores influyen en el diseño del sistema de compensación de una organización, la flexibilidad es una consideración clave. El método tradicional de pago tuvo un periodo estable cuando el pago a un empleado estaba determinado mayormente por la antigüedad y el nivel del puesto. Dados los entornos dinámicos que enfrentan las organizaciones actuales, la tendencia es hacer sistemas de pago más flexibles y reducir el número de niveles de pago. Sin embargo, cualquiera que sea el método que asuman los gerentes, deben establecer un sistema de compensaciones justo, equitativo y motivante, que permita a las organizaciones reclutar y mantener una fuerza de trabajo talentosa y capaz.

**TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

manejo del recorte de personal

El recorte de personal es la eliminación de puestos de trabajo dentro de una organización. Cuando una organización tiene demasiados empleados, lo cual puede suceder cuando una organización enfrenta la reducción del segmento de mercado, ha crecido demasiado agresivamente, o ha sido administrada de manera deficiente, una opción para aumentar los ingresos es eliminar parte del exceso de empleados.

manejo de la diversidad de la fuerza laboral

Analizaremos cómo es que la diversidad en la fuerza laboral ha afectado directamente las actividades de la administración de RH.

**Reclutamiento** Para mejorar la diversidad de la fuerza laboral, los gerentes necesitan ampliar su red de reclutamiento. Un reclutamiento no tradicional debe permitir a la organización ampliar su banco con candidatos diversos.

**Selección** Cuando existe un conjunto de candidatos diversos, los gerentes deben asegurarse de que el proceso de selección no sea discriminatorio. Más aún, los candidatos necesitan sentirse cómodos con la cultura organizacional y deben estar conscientes del deseo de la gerencia para ajustarse a sus necesidades.

**Orientación y capacitación**. Muchas organizaciones ofrecen talleres para generar conciencia en la diversidad laboral

manejo del acoso sexual

El acoso sexual se define como cualquier acción o actividad de naturaleza sexual que afecta explícita o implícitamente el empleo de un individuo, su desempeño o su entorno de trabajo. Esto puede suceder entre empleados del sexo opuesto o del mismo sexo. Muchos problemas asociados con el acoso sexual tienen que ver con la determinación exacta de lo que constituye un comportamiento ilegal. Para muchas organizaciones, el problema se centra en el entorno hostil u ofensivo. Los gerentes deben estar atentos a lo que constituye dicho ambiente. Otra cosa que los gerentes deben comprender es que la víctima no necesariamente tiene que ser la persona acosada, sino cualquiera que se vea afectado por la conducta ofensiva.

**Romances en el lugar de trabajo.** El estándar utilizado en las cortes judiciales ha sido que la conducta sexual en la oficina es un acoso sexual *si no es* consensuado. Si es consensuado, podría aún ser inapropiado, pero no es ilegal. Es importante tener algún tipo de política respecto a las citas, en particular en términos de la educación de los empleados respecto a un potencial acoso sexual. Sin embargo, debido a la responsabilidad potencial, es en especial seria cuando se refiere a las relaciones supervisor-subordinado, se requiere un método proactivo en términos de la desmotivación de dicha relación y quizá incluso requerir al supervisor que reporte cualquier relación de ese tipo al departamento de RH.

manejo del equilibrio trabajo-vida

Muchas organizaciones ofrecen beneficios amigables con la familia, los cuales se ajustan a los requerimientos para el equilibrio trabajo-vida. Han introducido programas como el cuidado infantil en sitio, campamentos de verano, horarios flexibles, trabajo compartido, tiempo libre para actividades escolares, telecomunicaciones, y empleos de tiempo parcial. Las investigaciones sobre el equilibrio trabajo-vida han mostrado que existen resultados positivos cuando los individuos son capaces de combinar los papeles en la familia y en el trabajo. los individuos que cuentan con un lugar de trabajo amigable con la familia parecen estar más satisfechos en su trabajo. Esto parece fortalecer la idea de que las organizaciones se benefician de la creación de un lugar de trabajo en el cual es posible el equilibrio trabajo-vida.

Los gerentes necesitan comprender que la gente difiere en sus preferencias en cuanto a la programación y opciones de beneficios de trabajo-vida. Algunos prefieren iniciativas organizacionales que *dividan* mejor el trabajo de su vida personal, y otros prefieren programas que faciliten la *integración.* La gente que prefiere la segmentación tiene más probabilidades de quedar satisfecha y comprometida con sus trabajos cuando se les ofrecen opciones como el horario flexible, el tiempo compartido y el trabajo compartido. Le gente que prefiere la integración tiene más probabilidades de responder positivamente a las opciones como guardería en sitio, gimnasio y días de campo familiares patrocinados por la compañía.

control de costos de RH

Los costos de RH aumentan con gran rapidez, especialmente los costos de los servicios médicos y las pensiones de los empleados. Las organizaciones están en busca de formas de control para estos costos.

**Costo de los servicios médicos de los empleados.** ¿Cómo pueden las organizaciones controlar sus costos en servicios médicos? Primero, muchas organizaciones brindan oportunidades para los empleados como guías para llevar una vida saludable.

**Costos de plan de pensiones de los empleados** Además de los servicios médicos, esta es otra área en la que las organizaciones buscan controlar los costos. Desde luego, el problema de las pensiones afecta directamente las decisiones de RH. Por un lado, las organizaciones desean atraer empleados talentosos y capaces mediante el ofrecimiento de atractivos beneficios tales como las pensiones. Pero, por otro lado, las organizaciones tienen que valorarlo con el costo de proporcionar estos beneficios