



**Agosto, de 2005**

**Nombre: Douglas Mariano Bertrand**

**ID: UB2639BBM6486**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ATLANTIC INTERNTIONAL UNIVERSITY**



Honolulu, Hawai



## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
Introducción	3
Practicas de trabajo de alto rendimiento	4
Proceso de Administración de Recursos humanos	4
Consideraciones ambientales	6
Planificación de Recursos humanos	7
Reclutamiento y Desreclutamiento	8
Selección	9
Orientación	12
Capacitación del empleado	12
Desarrollo de la Carrera	13
Remuneración y Prestaciones	15
Ventajas	18
Desventajas	18
Conclusiones	19
Mi Opinión	20
Bibliografía	21
Examen	22

## Introducción.

*“La gente es nuestro activo más importante”*. ¿Cuántas veces no ha oído o leído usted de algún gerente esta declaración?

Es cierto que en las grandes organizaciones, muchas de las actividades agrupadas bajo el rubro de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, suelen estar a cargo de especialistas en cuestiones de personal o en recursos humanos. Sin embargo, no todos los gerentes trabajan en organizaciones que cuenten con departamentos formales de recursos humanos, e incluso los que están en ese caso tienen que participar en ciertas actividades relacionadas con esos recursos. Por ejemplo, los gerentes de pequeños negocios son un ejemplo de los individuos que deben realizar a menudo sus actividades de contratación sin contar con la ayuda de un departamento de recursos humanos.

Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recurso humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización y en su punto de vista sobre las relaciones de trabajo. Esto implica también trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socias, y no tan sólo como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo.

## **PRACTICAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO.**

El fin de todas las compañías es obtener los mayores beneficios, y ellos se logra teniendo un equipo de trabajo que permita alcanzarlos.

Las prácticas de trabajo de alto rendimiento pueden conducir a un rendimiento elevado, tanto de los individuos como las organizaciones. La siguiente tabla presenta una lista de ejemplos de prácticas de trabajo de alto rendimiento. Según parece, la característica común de las prácticas de trabajo de alto rendimiento es un firme compromiso de mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados actuales y potenciales de la organización, incrementando su motivación, reduciendo la holgazanería en el trabajo y propiciando la conservación de los empleados de calidad, al tiempo que se alienta a abandonar la organización a los que no tienen un buen rendimiento.

<b>Ejemplos de prácticas de trabajo de alto rendimiento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipos de trabajo autodirigidos</li> <li>▪ Rotación de puestos.</li> <li>▪ Altos niveles de capacitación en ciertas habilidades.</li> <li>▪ Grupos para la solución de problemas.</li> <li>▪ Procedimiento y procesos de administración de la calidad total.</li> <li>▪ Fomento del comportamiento innovador y creativo.</li> <li>▪ Participación y capacitación extensivas de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de las sugerencias de los empleados.</li> <li>▪ Paga contingente basada en el rendimiento.</li> <li>▪ Guía y tutoría.</li> <li>▪ Información compartida en forma apreciable.</li> <li>▪ Utilización de encuestas de actitudes de los empleados.</li> <li>▪ Integración multidisciplinaria.</li> <li>▪ Procedimiento completos para reclutamiento y selección.</li> </ul>

Independientemente de que una compañía u organización decida implementar prácticas de trabajo de alto rendimiento o no, hay una serie de actividades de recursos humanos que deberá llevar a cabo con el fin de asegurarse de que pondrá contar con personas capacitadas para llevar a cabo el trabajo que es necesario realizar. Estas actividades constituyen el proceso de administración de recursos humanos.

## **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Los componentes clave del proceso de una organización, incluyen ocho pasos que si se realizan correctamente, dotarán a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo.

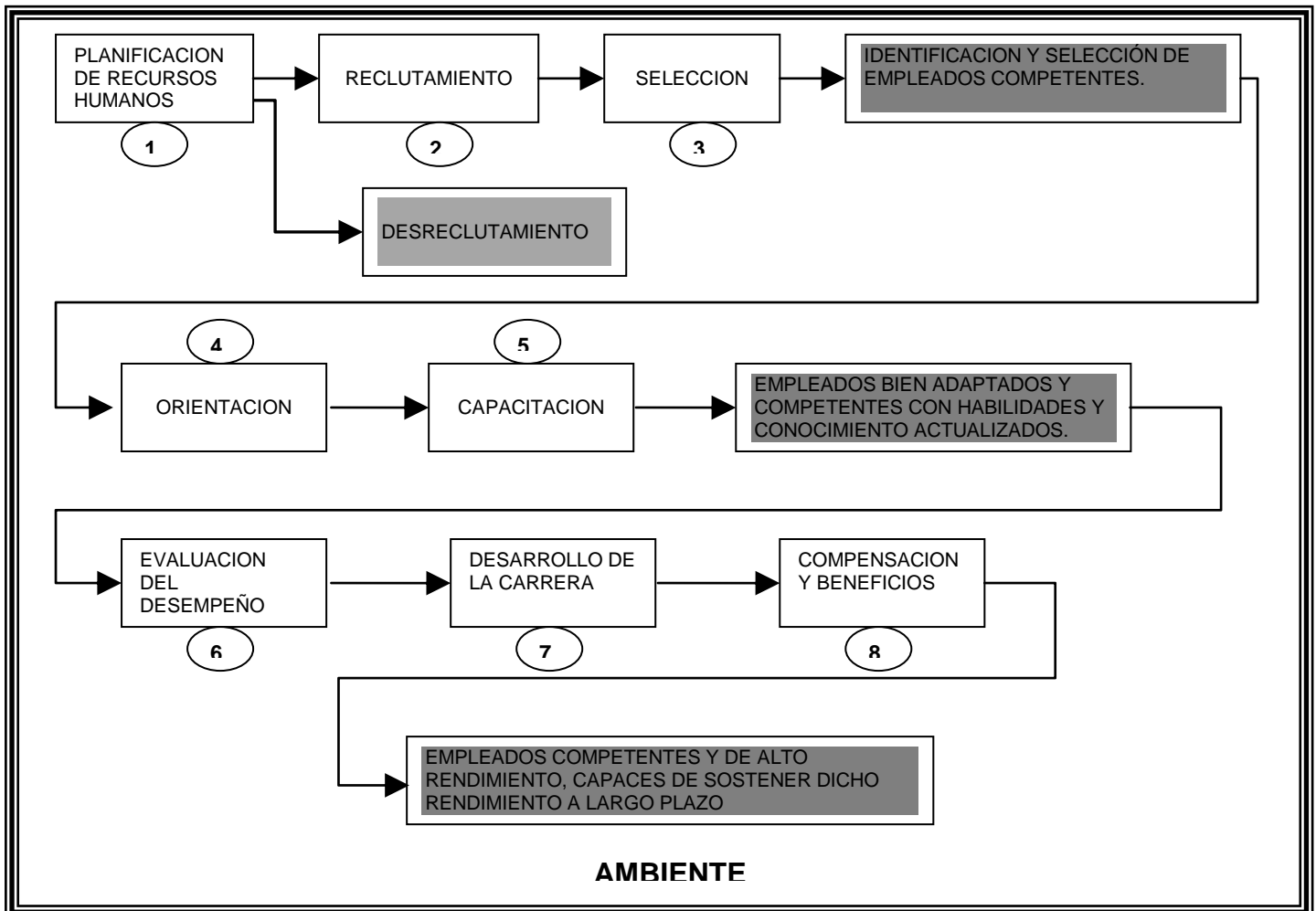
Los cuatro primeros corresponden a;

1. Planificación de Recursos humanos.
2. Reclutamiento.
3. Selección
4. Orientación.

Una vez reclutado el personal y/o la persona, tendrá que ayudar a sus nuevos miembros a adaptarse a la organización, asegurar que sus habilidades y conocimiento para el trabajo se mantengan actualizados, desarrollar actividades apropiadas para el desarrollo de la carrera de cada uno de ellos y establecer un sistema de recompensas eficiente y eficaz. Esto se realiza los otros cuatro pasos que complementan el proceso, los cuales son:

5. Capacitación.
6. Desarrollo de Carrera y
7. Compensación y Beneficio.

La siguiente figura muestra el proceso.



## EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### CONSIDERACIONES AMBIENTALES IMPORTANTES.

Muchos factores ambientales afectan las actividades de administración de recurso humano. Los más importantes con los que debemos lidiar los



gerentes son: Sindicatos de empleados y las leyes y reglamentos del gobierno.

### Sindicatos de Empleados

Un sindicato de trabajadores representa a estos últimos e intenta proteger y promover los intereses de sus miembros por medio de contrato colectivo. En las organizaciones sindicalizadas, muchas decisiones clave referente al personal están reguladas por los términos contenidos en acuerdos del contrato colectivo.

Aunque los sindicatos de trabajadores pueden afectar considerablemente las prácticas de recursos humanos de una organización, ninguna restricción ambiental puede regular la influencia de las leyes y reglamentos gubernamentales.

### Leyes y Reglamentos Gubernamentales

Desde mediados de la década de 1960, el gobierno de los Estados Unidos ha expandido considerablemente esta influencia sobre las decisiones de Recursos Humanos, con la promulgación de nuevas leyes y reglamentos. En Honduras poseemos el CODIGO DE TRABAJO, que desde 1959, a proporcionado las leyes y reglamentos de trabajo, con pocas modificaciones desde ese periodo.

Como resultado de esta legislación, los empleadores deben asegurarse de brindar oportunidades de igualdad en el empleo para los solicitante de trabajo, así como de proporcionar las proyecciones requeridas para los mismos, como las diferentes compensaciones.

Al ser un CODIGO DE TRABAJO surgido posterior a una de las huelgas de trabajadores más impresionantes de ese tiempo, este se inclino a favor de los ellos, siendo hoy lo predominante. Por lo cuál es necesario que cada gerente deba de conocerlo a cabalidad y así evitar perdidas económicas que puedan afectar la liquides de la empresas por la mala aplicación.

Nuestra conclusión es que los gerentes no son totalmente libres de elegir a quienes van a contratar, promover o despedir; ni tampoco pueden manejar su centro de trabajo en la forma que deseen. Si bien es cierto los reglamentos gubernamentales han ayudado notablemente a abatir la discriminación, las prácticas de empleo injustas y la inseguridad en los centros de trabajo, han



reducido también, al mismo tiempo, el grado de discreción del cual disfrutaban los gerentes para tomar decisiones en materia de recursos humanos.

## PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de contar con el número y los tipos apropiados de personas en los lugares adecuados y en el momento oportuno, que sean capaces de llevar a cabo con eficiencia y eficacia las tareas con las cuales ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos generales.

La planificación de recursos humanos se puede condensar en tres pasos:

1. Evaluación de los recursos humanos actuales.
2. Evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos.
3. Desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos.

### *Evaluación actual.*

Los gerentes inician la planificación de recursos humanos, revisando la situación actual de la organización en materia de recursos humanos. Esta revisión se lleva a cabo realizando un inventario del mismo.

Los datos de entrada para este informe se obtienen a partir de formularios que llenan los empleados. Esos informes pueden incluir: nombre, grado de escolaridad, capacitación, empleos anteriores, idiomas que habla, capacidades y destrezas especializadas de cada empleado de la organización. Este inventario permite que los gerentes valoren cuáles son los talentos y habilidades con los que cuentan en la actualidad.

Otra parte de la evaluación actual es el **análisis del puesto**. Instrumento fundamental: define los puestos de trabajo que existen en la organización y el comportamiento que se requiere para el correcto desempeño de cada uno de esos puestos.

¿Cómo se recopila la información para realizarlo? Hay varios métodos. Uno de ellos es el de observación en el cual los empleados son observados, directamente o en una filmación, mientras realizan su trabajo. Otro método consiste en entrevistar a los empleados, ya sea individualmente o en grupo. Un tercer método consiste en la utilización de cuestionarios estructurados, en los cuales los empleados marcan o clasifican las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, a partir de una larga lista de posibles tareas. Otro

método es el uso de una conferencia técnica, en la que algunos “expertos” generalmente, supervisores con amplio conocimiento de los puestos de trabajo, identifican las características especiales de cada puesto. Un último método consiste en hacer que los empleados registren sus actividades en un diario o cuaderno, el cual puede ser revisado y estructurado después, de acuerdo con las actividades que cada uno realiza en su trabajo.

La otra parte de la evaluación es la **descripción del puesto**. Es una exposición escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa dicho puesto, cómo las lleva a cabo y con qué finalidad. En el caso típico, se presentan descripciones del contenido del puesto, del ambiente y de las condiciones del empleo. Dicha descripción está enfocada en el *puesto de trabajo*. En cambio la **especificación del puesto** esta enfocada en la *persona*. Señala las calificaciones mínimas aceptables que la persona que ocupa el puesto deberá poseer para desempeñar éste éxito. La especificación del puesto describe las aptitudes, habilidades y conocimiento necesarios para desempeñar dicho puesto en forma satisfactoria.

La descripción del puesto y la especificación del mismo son documentos importantes para los gerentes que ponen en marcha procesos de reclutamiento y selección. La descripción del puesto puede usarse para describir éste a los candidatos potenciales.

La demanda de recursos humanos (es decir, empleados) es resultado de la demanda que tengan los productos o servicios de la organización. Los gerentes pueden tratar de determinar el número y la mezcla de recursos humanos necesarios para alcanzar el ingreso total que previamente han estimado.

## RECLUTAMIENTO Y DESRECLUTAMIENTO

Cualquiera que sea el tipo de la posición de trabajo o el atractivo del mismo, generalmente es más fácil el reclutamiento en mercados de trabajo grandes que en mercados pequeños. A falta de otras razones, los mercados de trabajo grandes como Nueva Cork o Los Ángeles, tienen una mayor oferta de trabajadores.

El alcance del reclutamiento y la cantidad de esfuerzo que se le dedique dependerán también del tamaño de la organización. En general, cuanto más grande sea la organización, tanto más sencillo es reclutar solicitantes de empleo. Las grandes organizaciones tienen una mayor reserva de candidatos internos entre los cuales pueden elegir para llenar las posiciones superiores al nivel más bajo.

<b>Fuente</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Búsqueda Interna	Bajo costo; eleva la moral del empleado; los candidatos están familiarizados con la organización.	Oferta limitada; tal vez no incremente la proporción de empleados pertenecientes a grupos protegidos.
Anuncios publicitarios	Amplia distribución; pueden ir dirigidos a grupos específicos.	Atraen a muchos candidatos no calificados.
Recomendaciones de empleados	El empleado actual les brinda conocimiento acerca de la organización; pueden atraer a candidatos apropiados por que una buena recomendación repercute sobre quien la hizo.	Es posible que no incremente la diversidad y la mezcla dentro del personal.
Agencias Públicas de Empleados.	Son gratuitas o sólo cobran un cargo nominal	Los candidatos suelen ser personas no calificadas o con una capacitación mínima
Agencias de empleados privadas	Abundantes contactos; selección cuidadosa; con frecuencia dan garantías a corto plazo	Costo elevado
Colocación en escuelas	Un grupo de candidatos numeroso y centralizado	Se limita a posiciones en el nivel de entrada.
Servicios de ayuda temporal	Satisfacen las necesidades temporales	Costosos; pueden tener un conocimiento limitado de las metas y actividades generales de la organización
Alquiler de empleados y contratistas independientes	Satisface las necesidades temporales, pero generalmente se requieren para proyectos más específicos a largo plazo	Escaso compromiso con la organización, más allá del proyecto en curso.

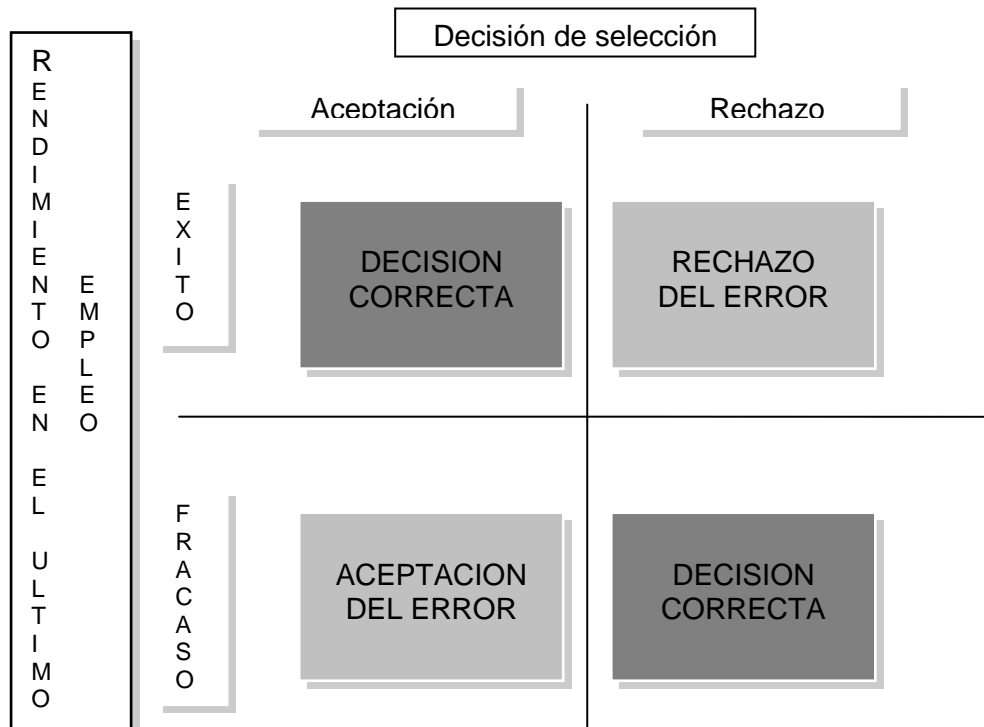
El desreclutamiento no es una tarea agradable para ningún gerente. ¿Qué opciones tiene el gerente en materia de desreclutamiento? Es obvio que no puede dejar cesante a las personas en forma discriminada. Sin embargo, los despidos no son el único medio de desreclutamiento, ya que otras opciones pueden resultar más convenientes para la organización, para el empleado o para ambas partes.

### OPCIONES DE DESRECLUTAMIENTO

Opción	Descripción
Despidos Cesantías	Terminación permanente de carácter involuntario Terminación temporal de carácter involuntario; pueden durar unos cuantos días o prolongarse varios años
Desaparición del puesto.	La no ocupación de puestos vacantes generados por renunciaciones voluntarias o jubilaciones normales.
Transferencias	Desplazamiento de empleados, ya sea lateralmente o hacia abajo; de ordinario, no reduce los costos pero puede reducir los desequilibrios entre oferta y demanda dentro de la organización
Semana de trabajo reducida	Reducir el número de horas que trabajan los empleados cada semana, hacer que compartan empleos o que realicen su trabajo en un programa de tiempo parcial
Jubilaciones tempranas	Ofrecer incentivos para que se jubilen antes de la fecha normal de su jubilación
Empleados compartidos	Hacer que los empleados compartan una misma posición de trabajo de tiempo completo

### SELECCIÓN

También conocido como **proceso de selección**; es un ejercicio en materia de pronóstico. En ella se intenta predecir qué solicitante tendrá éxito si son contratados. En este caso significa tener un buen rendimiento de acuerdo con los criterios que aplique la organización para evaluar a sus empleados



Una decisión es correcta cuando se predijo que el solicitante tendría éxito y después se muestra que efectivamente ha desempeñado con éxito su trabajo, o bien, cuando se predijo que el solicitante no tendría éxito y efecto, habría tenido un mal si hubiera sido contratado.

Los problemas se presentan cuando cometemos errores, ya sea de rechazo o candidatos que más tarde habrían desempeñado con éxito el trabajo o cuando aceptamos personas que más tarde tienen un rendimiento deficiente.

#### Elementos auxiliares de selección

- El formulario de solicitud.
- Pruebas escritas.
- Pruebas de simulación de desempeño.
- La Entrevista.
- Investigación de antecedentes.
- Examen físico.

#### Sugerencias para realizar entrevistas:

- Estructure un conjunto fijo de preguntas para todos los solicitantes.
- Obtenga información detallada acerca del puesto de trabajo al cual aspiran los solicitantes.



- Minimice cualquier conocimiento previo acerca de los antecedentes , la experiencia, los intereses, las calificaciones de exámenes u otras características.
- Formule preguntas conductuales en las cuales requiere que el solicitante proporcione detalles acerca de su comportamiento real en el trabajo.
- Use un formulario de evaluación estandarizado.
- Tome usted notas durante la entrevista.
- Evite las entrevistas cortas que propician las toma de decisiones en formas prematura.

Ejemplo de preguntas que los gerentes no deben hacer en las entrevistas:

- ¿Cuál es la fecha de nacimiento de usted?
- ¿Alguna vez ha presentado usted una demanda de pago de indemnización como trabajador?
- ¿En que lugar nació usted?
- ¿Es usted propietario de alguna vivienda?
- ¿Cuál es su idioma natal?
- ¿Tiene usted hijos? ¿Ha planeado tenerlos? ¿Y, si los tiene, piensa enviarlos a alguna guardería?
- ¿Padece usted de alguna incapacidad física o mental que le impida realizar correctamente su trabajo?
- ¿Qué religión practica usted?

## ORIENTACIÓN

Las mayorías de las universidades tienen una “Introducción a la vida universitaria” de carácter organizado. Posiblemente le hablarán de las reglas y reglamentos de la institución, los procedimientos establecidos para trámites tales como la solicitud de ayuda financiera, el como de un cheque, etc. Esa introducción se conoce como **orientación**.

Los principales objetivos de la orientación son reducir la ansiedad inicial que sienten todos los nuevos empleados cuando inician sus actividades en un puesto de trabajo; familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, la unidad de trabajo y la organización en conjunto, y facilitar la transición de persona ajena a miembro del equipo.



La orientación de la organización informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y reglamentos de la misma.

Los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración del nuevo empleado a la organización sea lo más tranquila y libre de ansiedad como sea posible. Es necesario que hablen abiertamente sobre las ideas del empleado acerca de las obligaciones recíprocas entre él mismo y la organización.

## **CAPACITACIÓN DEL EMPLEADO**

En general no son los aviones los que provocan accidentes aéreos, sino las personas. La mayoría de los choques, caídas y otras desgracias son producto de errores cometidos por el piloto o el controlador de tráfico, o fruto de un mantenimiento inadecuado.

A medida que cambian las demandas del trabajo, las habilidades de los empleados tienen que ser modificadas y actualizadas. Por ejemplo, se ha estimado que las firmas de negocios de los Estados Unidos gastan la asombrosa cifra de \$59,000 millones en diversos cursos y programas de capacitación formal para cultivar las habilidades de los trabajadores. Y los gerentes son los responsables de decidir cuando necesitan capacitación los subordinados y en qué forma se deberá impartir ésta.

Podemos agrupar las habilidades del empleado en tres categorías: técnicas, de relaciones personales y de resolución de problemas.

**TÉCNICAS.**- La mayor parte de la capacitación tiene la finalidad de mejorar y depurar las habilidades técnicas del empleado, entre las cuales figuran las destrezas básicas –capacidad de leer, escribir y realizar cálculos aritméticos- además de las competencias específicas del puesto de trabajo.

**RELACIONES PERSONALES.**- Casi todos los empleados pertenecen a alguna unidad de trabajo. En cierta medida, el rendimiento laboral depende de la capacidad de los empleados para interactuar eficientemente con sus compañeros y su jefe.

**RESOLUCION DE PROBLEMAS.**- Muchos empleados tienen que resolver problemas en el curso de su trabajo, sobre todo en los puestos que no son de carácter rutinario. Cuando las habilidades de los empleados para resolver problemas son deficientes, es probable que los gerentes deseen mejorar la situación por medio de la capacitación.

## METODOS DE CAPACITACION

- Capacitación en el trabajo. La rotación de puestos, implica transferencias laterales y las asignaciones en plan de estudio, que permiten a los empleados trabajar en diferentes puestos.
- Capacitación fuera del trabajo. Los más populares son: Las conferencias en el salón de clases, las películas y los ejercicios de simulación.

## DESARROLLO DE LA CARRERA

El termino carrera tiene varios significados. En su aceptación popular, significa progresos (“ya se encarrilo en su carrera”), una profesión (“eligió una carrera de contabilidad”) o la serie de empleos que una persona desempeña durante toda la vida (“su carrera ha incluido 12 empleos en seis organizaciones). Para nuestro propósito, definimos carrera como la secuencia de puestos de trabajo que ha ocupado una persona a lo largo de su vida. A partir de esta definición, es evidente que podremos clasificar casi a cualquier persona en una carrera.

Una vez que haya evaluado usted las persona conocerá que carrera él esta llevando y lo ubicara inmediatamente en el puesto o los descalificara. Una vez dentro del la organización, ¡Ha llegado el momento de trabajar!; ¿Sabe usted como podrá sobrevivir y sobresalir dentro de la organización?

Hay ciertos pasos que una persona al éxito en de administración:

- Desarrolle una red
- Siga perfeccionando sus habilidades
- Considere la movilidad lateral
- Conserve su movilidad
- Apoye a su jefe
- Busque un mentor
- No se quede demasiado tiempo
- Manténganse visible
- Obtenga el control de los recursos organizacionales
- Conozca la estructura de poder
- Proyecte la imagen apropiada
- Realice bien su trabajo
- Seleccione con buen juicio su primer empleo

llevaran a una una carrera

*Selecciones con buen juicio su primer empleo.-* No todos los primeros empleos son iguales. El lugar preciso en el cual los gerentes a una organización tiene un efecto importante sobre el progreso futuro de su carrera. La Evidencia indica que, si tiene usted oportunidad de hacerlo, debe seleccionar un departamento que muestre poder, como el sitio más adecuado para iniciar su carrera en administración.

*Realice bien su trabajo.-* El buen rendimiento en el trabajo es una condición necesaria (pero no suficiente) para el éxito en administración. El buen rendimiento no es una garantía de éxito, sin él, las probabilidades de hacer una carrera exitosa en administración son bajas.

*Proyecte la imagen apropiada.-* Suponiendo que el rendimiento de usted en el trabajo sea similar al de otros gerentes que han tenido éxito en la organización, la habilidad con la cual consiga adaptar su imagen a la que se busca en dicha organización se interpretará, sin duda alguna, como algo positivo. El gerente deberá evaluar la cultura de la organización para llegar a comprender lo que ésta desea y aprecia en sus gerentes. De esta manera, el gerente estará preparado para proyectar la imagen apropiada en términos de estilo de vestir; las relaciones organizacionales que debe cultivar y evitar, si es conveniente que proyecte una posición afecta a aceptar o evitarlos: el estilo de liderazgo referido en la organización; si deberá evadir, tolerar o fomentar los conflictos.

*Conozca la estructura de poder.-* Un gerente eficaz necesita enterarse de “quién manda verdaderamente, quién tiene influencia sobre quién, cuáles son las principales deudas y fuentes de dependencia”, es decir, todos los detalles que no aparecen en los pulcros recuadros del organigrama. Una vez que el gerente tiene este conocimiento, ya puede trabajar con destreza y facilidad dentro de la estructura de poder.

*Obtenga el control de los recursos organizacionales.-* El conocimiento y la pericia son recursos especialmente eficaces que es conveniente controlar. Ellos hacen que usted se vuelva valioso para la organización y, por lo tanto, que obtenga la seguridad en su propio empleo y que tenga mejores probabilidades de progresar.

*Manténgase Visible.-* Considerando que la evaluación de la eficacia administrativa puede ser un asunto muy objetivo, es importante que su jefe y las personas que detentan el poder en la organización se den cuenta de las aportaciones de usted.

*No se quede demasiado tiempo en su primer empleo.*- La evidencia indica que si tiene usted la opción de elegir entre permanecer tiempo en su primer trabajo administrativo hasta que logre “destacarse en él”, o bien, aceptar una transferencia rápido a una nueva asignación de trabajo debe aceptar la transferencia.

*Busque un mentor.*- Un mentor es una persona de quien usted puede aprender y que es capaz de brindarle estímulo y ayuda.

*Apoye a su jefe.*- El futuro inmediato de usted está en manos de su jefe actual. El o ella evaluar rendimiento y pocos gerentes jóvenes tienen suficiente poder para desafiar con éxito a su jefe. Usted deberá esforzarse en ayudar a su jefe a que logre el éxito, apoyarlo si es agredido por personas de otras unidades de la organización y averiguar qué criterios aplicará para evaluar la eficiencia del trabajo que usted realice.

*Conserve movilidad.*- Los gerentes tienen buenas posibilidades de ascender con rapidez si demuestran que están dispuestos a trasladarse a distintas áreas geográficas y a cruzar a través de las líneas que separan a las distintas funciones dentro de la organización.

*Considere la movilidad lateral.*- En esta situación se reconoce la naturaleza cambiante del mundo de la administración a principios del siglo XXI. A causa de las reestructuraciones y reducciones de tamaño que realizan las corporaciones, en muchas organizaciones de hoy existen menos peldaños en la escalera de las promociones. Si usted desea sobrevivir en este ambiente, será conveniente que piense en términos de transferencias laterales (pasar de un puesto a otro del mismo nivel) en el curso de su carrera.

*Piense en su carrera en función de las habilidades que haya adquirido y siga perfeccionando esas habilidades.*- Las organizaciones necesitan empleados que puedan adaptarse con rapidez a las demandas de mercados que cambian en forma acelerada. El enfocar su atención en las habilidades que usted posee y continuar aprendiendo otras nuevas, podrá consolidar el valor de su persona para la organización.

*Trabaje más intensamente que nunca para desarrollar una red.*- Contar con una red de amigo, colegas, vecinos, clientes, proveedores y así sucesivamente, puede ser una herramienta útil para el desarrollo de su carrera.

## REMUNERACION Y PRETACIONES



La mayoría de nosotros esperamos recibir de nuestro empleador algún tipo de recompensa o remuneración. El desarrollo de un sistema de remuneración eficiente y eficaz es uno de los aspectos importantes del proceso de administración de recursos humanos.

Los gerentes deben desarrollar sistemas de remuneración que reflejen el carácter cambiante de las actividades y del propio centro de trabajo a fin de mantener motivadas a las personas. La siguiente tabla presenta una breve descripción de los componentes típicos de la remuneración que una organización puede proporcionar.

#### ***Componentes de un sistema de remuneración.***

- Sueldos y salarios base
- Adiciones a los sueldos y salarios
- Pagos de Incentivo
- Prestaciones y Servicios

Varios factores influyen en las diferencias de los paquetes de remuneración y prestaciones para distintos empleados. Entre ellos figuran el tipo de trabajo realizado, la índole de los negocios que lleva a cabo la organización, el hecho de que ésta se encuentre sindicalizada, si sus operaciones son intensivas en mano de obra o en capital, la filosofía sobre la cual se basa la paga de los gerentes, la localización geográfica de la organización, su nivel de rentabilidad, sus dimensiones y tanto las condiciones de antigüedad de los empleados en el puesto como su respectivo rendimiento.



*Tipo de trabajo que realiza el empleado.*- Los diferentes tipos requieren diferentes tipos y niveles de habilidades, y éstas tienen distintos niveles de valor para las organizaciones. Mientras más alto sea el nivel de las habilidades, mayor será la paga.

*Tipo de Negocio.*- De modo característico, los puestos de trabajo del sector privado tienen una remuneración más alta que los sectores públicos o los de organizaciones que no persiguen fines de lucro, sobre todo en el caso de puestos administrativos y profesionales.

*Sindicalizada.*- El hecho de que una organización o alguna unidad de negocios en particular esté sindicalizada puede influir en la paga de



empleado. Los salarios de personas sindicalizadas tienen a ser más altos de los de los empleados no sindicalizados en empleos comparables.

*Intensivo en mano de obra o en capital.*- A medida que los negocios se vuelven más intensivos en capital, ya no es necesario contar con tantos trabajadores como antes para que la organización funcione, pero los empleados deben tener niveles más altos de conocimientos y habilidades. Y los empleados altamente calificados suelen exigir niveles de paga más altos.

*Filosofía de la administración.*- Algunas organizaciones suscriben una filosofía según la cual “nosotros no pagamos a los empleados más de lo absolutamente indispensable”, mientras que otras están comprometidas con una filosofía de mano de obra y el índice de desempleo prevaleciente en un área determinada de un país influyente en el nivel de remuneración que es necesario ofrecer para atraer y conservar empleados componentes.

*Localización geográfica.*- Es otro factor que influye en la paga. Generalmente, las regiones geográficas donde el costo de vida es más alto ofrecen los salarios más elevados.

*Rentabilidad de la compañía.*- Si una compañía sufre una disminución en sus ganancias, su capacidad para ofrecer altos niveles de paga y prestaciones resultará afectada.

*Tamaño de la compañía.*- La paga de los trabajadores por hora en compañías con más de 500 empleados tiende a ser más alta que la paga correspondiente de los trabajadores en compañías más pequeñas.

*Antigüedad y el rendimiento del empleado.*- En la mayoría de los casos, el nivel de remuneración de un empleado aumenta con cada año que trabaja en una organización. Sin embargo, también hemos observado que las organizaciones pueden recompensar a los empleados que han alcanzado altos niveles de rendimiento, concediéndoles un aumento en su remuneración por medio de algún sistema de méritos o de paga proporcional al rendimiento.

Cualquiera que sea el enfoque adoptado, los gerentes deberán establecer un sistema de remuneración justo, equitativo y motivador, que permita a la organización reclutar y conservar una fuerza de trabajo productiva.

### **Ventajas.**

1. Al saber realizar un proceso de selección de recurso humano se evitan las mayores dificultades de una organización.
2. El entender los beneficios de la buena contratación, es la primera necesidad de un gerente.
3. Se podrá contar con el mejor recurso humano, el necesario para que la organización pueda obtener los objetivos deseados.
4. Proporcionar una retribución justa y objetiva al recurso humano, ya que se conocerá como se encuentra y sabremos como estimularemos de manera sabia a cada persona.
5. Mostraremos una organización bien estructurada.

### **Desventajas.**

1. Podríamos caer en dudas de si estamos con el tipo de personal que estamos requiriendo.
2. Podríamos caer en la contratación de personal equivocado sino tenemos los perfiles y habilidades que requerimos para cierta función.
3. Perdemos dinero.
4. No sabemos por cerca quien del recurso humano que poseemos en nuestra organización es de valor.

## Conclusiones.

La administración estratégica de recursos humanos es importante porque diferentes estudios han concluido que los recursos humanos de una organización – es decir, su gente – pueden ser una fuente importante de ventajas competitivas. Para tener éxito competitivo basado en el personal, se requiere un cambio fundamental en el modo de pensar de los gerentes acerca de la fuerza de trabajo de la organización y su visión de las relaciones laborales. También significa trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socios, no como un costo que es preciso minimizar o evitar.

El principal desafío de administrar personal consiste en reconocer el hecho de que ellos y no la organización es responsable de su carrera. Tendrán que estar dispuesto a hacer todo lo necesario para progresar en su carrera. Ellos asumirán la responsabilidad sobre el diseño, orientación y desarrollo de su carrera. Su carrera estará impulsada por ellos mismo, no por la organización.



## **Mi Opinión.**

En mi recorrido como gerente he visto las grandes debilidades que uno posee en el manejo de personal. Esto es básicamente un arte, al terminar este estudio no cambia mi percepción, el material lo que no muestra son técnicas de administración de personal, más como se conoce las personas son por si solas una isla particular, y es necesario el entenderlas por singular.

Pero al ir aplicando el conocimiento adquirido en el material, se puede obtener un base muy sólida para esta gran responsabilidad que cada uno de los gerentes tenemos con nuestra organización, tanto como de cada vida que estamos dirigiendo.

Como en todo lo que funcionara es la disciplina de enmarcarse en el proceso de organización de recurso humano, si mantengo la atención en cada uno de los detalles y pasos, con seguridad los errores al final serán menores; entiendo que ningún proceso es infalible pero si nos ayuda a organizarnos, guiarnos, madurar y fortalecernos cada día en nuestra administración o gerencia.



## **Bibliografía.**

Stephen P. Robbins; Mary Coulter, Administración. Sexta Edición. Pearson Educación de México, S. A. De C. V. Prentice Hall, 2000

Diccionario ESPASA. ROTAPAPEL. S. L. Madrid, España. Espasa Calpe S. A. 2001

## Examen.

1. ¿ De quién es la responsabilidad del recurso humano?

- a. Especialista en cuestiones de personal.
- b. Gerentes de administración.
- c. Las anteriores.

R/= "c"

2. ¿Cómo una organización podrá asegurarse que cuenta con personas capacitadas para el trabajo?

- a. Practicas de Trabajo de alto rendimiento.
- b. Proceso de administración de recurso humano.
- c. Buenos salarios.
- d. Contratando a personas de un alto nivel de educación.
- e. A y B correctas

R/= "e"

3. ¿Mencione los pasos necesarios para el proceso de administración de recursos humanos?

- a. Planificación de Recursos humanos.
- b. Reclutamiento.
- c. Selección.
- d. Orientación.
- e. Capacitación.
- f. Desarrollo de Carrera.
- g. Compensación y Beneficio.

4. ¿Son consideraciones ambientales?

- a. Sindicatos.
- b. Leyes y Reglamentos gubernamentales
- c. Todas son correctas.



R/= "c"

5. Pasos de la planificación de recurso humano:

- a. Evaluación actual, Evaluación futura, Desarrollo de un programa.
- b. Evaluación del futuro, Capacitación, Contratación.
- c. Reclutamiento, Seguimiento, Capacitación.

R/= "a"

6. ¿Cuales de los siguientes planes son utilizados?

- a. Direccionales, Largo y Corto Plazo, Permanentes, Estratégicos, Operacionales.
- b. Emocionales, Permanentes, Específicos, Improvisados.
- c. Grandes y Pequeños, Futuristas y Conservadores, Uso Único

R/= "a"

7. Son partes importantes de una evaluación actual:

- a. Necesidades de la empresa.
- b. Análisis del puesto, Descripción del puesto, especificación del puesto
- c. El perfil de los empleados.

R/= "b"

8. ¿Son elementos para la contratación de personal?

- a. Anuncios publicitarios.
- b. Búsqueda interna.
- c. Agencias de contratación de personal

- d. Escuelas
- e. Todas las anteriores.

R/= "e"

9. ¿A que se parece el periodo de orientación en la organización?

- a. Una consejería.
- b. Como la introducción a la vida universitaria.
- c. Una consideración especial para alguien.

R/= "b"

10. ¿Cuál a su criterio es la parte más importante en la carrera de toda persona?

- a. Seguir perfeccionando sus habilidades.
- b. Apoyar a su jefe.
- c. Buscar un mentor.
- d. Su primer empleo.
- e. Realizar bien su trabajo.

R/= "a"

11. Son componentes de un sistema de remuneración:

- a. Sueldos y salarios base, Adiciones a los sueldos y salarios, Pagos de incentivo y prestaciones de servicios
- b. La capacidad de la empresa, Rentabilidad, tipo de negocios.
- c. El Plan de remuneraciones.

R/= "a"

12. Menciones algunos elementos para nivel de remuneración:

- a. Tipo de Negocios.
- b. Sindicalización
- c. Rentabilidad de la compañía.
- d. Localización Geográfica.



- e. Tamaño de la compañía.
- f. Antigüedad y rendimiento del empleado.
- g. Tipo de trabajo realizado.
- h. Filosofía de la administración.
- i. Intensivo en mano de obra o en capital.