



# 3 UNIDAD

# A dministración del talento humano





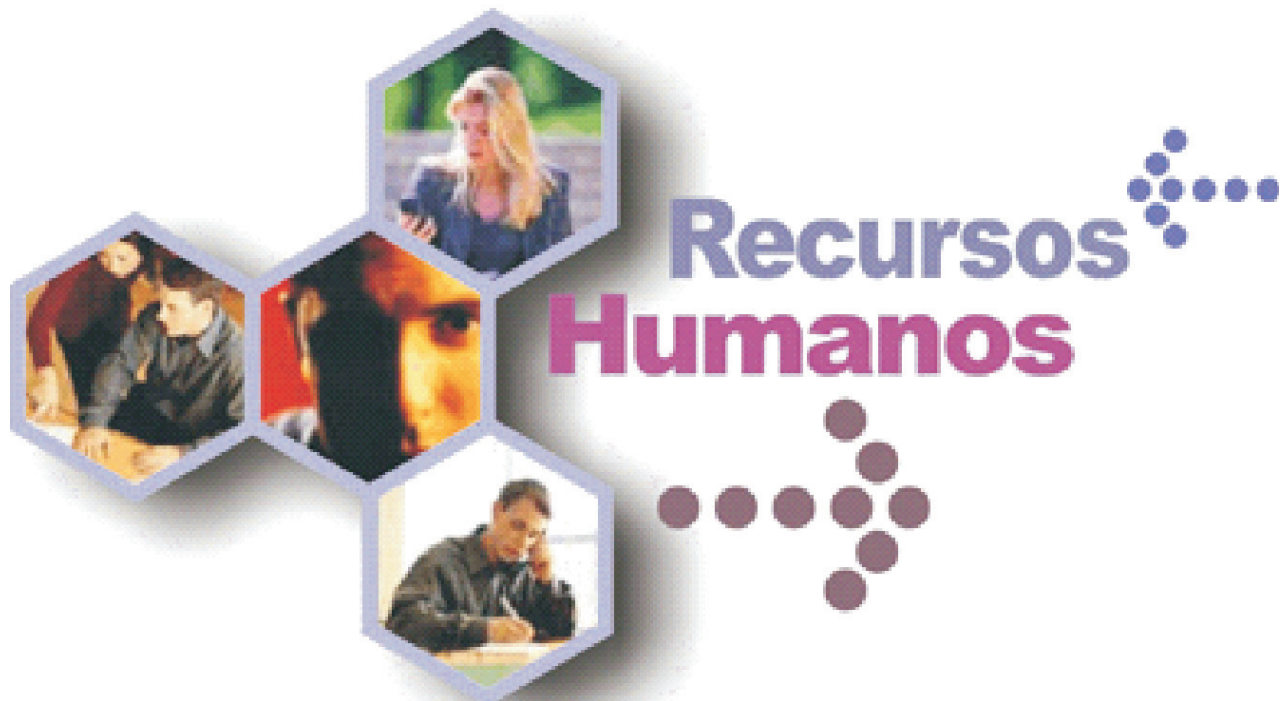
# INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos (ARH) o Talento Humano, nació con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de las actividades organizacionales; se fundamentó en la preparación, aplicación, sostenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones; desde entonces, ha aparecido en el escenario administrativo desarrollando el rol de facilitador de procesos dinámicos de alta producción donde convergen los actores, trabajadores y organizaciones. La ARH, se dedica entonces al estudio de las relaciones existentes entre personas y organizaciones, mediante la concepción de un sistema abierto, con unidades imperfectas, adaptables, impredecibles y multivariantes que interactúan en relación con el entorno buscando permanencia y desarrollo en el tiempo.

La importancia de la Administración del Recurso o Talento Humano dentro del manejo de la organización, y su interacción con los procesos generales económicos y de gestión, está basada en la conceptualización, evaluación, operación y confrontación de las variables que la componen y a su vez en la creación de un espacio colectivo de reflexión, discusión e investigación acerca de los efectos y conclusiones de las tendencias Administrativas en Recursos Humanos, y su impacto en la toma de decisiones gerenciales.



## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO



### LOGRO

- Reconoce el valor del talento humano en su vida cotidiana y en los procesos productivos que se llevan a cabo en su entorno.
- Identifica y describe los cinco subsistemas fundamentales para la administración del talento humano en las empresas.
- Asume una actitud crítica frente a la administración del talento humano en su proyecto de empresa.
- Reconoce y valora sus potencialidades y limitaciones, emocionales, afectivas e intelectuales (**COMPETENCIA PERSONAL**).
- Planea, organiza, integra, dirige y controla procesos en su entorno familiar, escolar y social (**GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN**).



- Contribuye con su actitud y comportamiento a mejorar el ambiente (RESPONSABILIDAD AMBIENTAL).
- Actúa basado en principios y valores sociales y consensuados en los grupos donde interactúa (COMPETENCIA AXIOLÓGICA).
- Resuelve problemas en forma acertada y oportuna (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS).





## LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



### INDICADORES DE LOGRO

- Define con sus palabras que es la Administración del Talento Humano.
- Identifica que personas requiere su proyecto de empresa para su funcionamiento.
- Comprende cual es la situación del mercado laboral en la región.
- Define con sus palabras que es la selección de personal.
- Comprende algunas de sus emociones y sentimientos (**COMPETENCIA PERSONAL**).
- Reconoce sus factores motivacionales.
- Manifiesta en forma apropiada sus sentimientos y emociones.
- Identifica algunas emociones de los demás.
- Identifica que cambios debe realizar en su comportamiento y actitud personal.
- Inicia la formulación de su proyecto de vida.
- Asume la adversidad y sus errores como una oportunidad de aprendizaje.



En esta guía encontrará desarrollada la **Competencia Personal** que tiene que ver con el saber ser, saber estar y saber tener en un entorno determinado ya sea la escuela, el colegio, la vereda, el barrio o un ambiente de trabajo, además analizarás los fundamentos de administración del talento humano como eje de progreso y desarrollo del negocio, ya que los procesos al interior y exterior de la misma no serían posibles sin las personas.



### AMIGOS, LEAMOS Y REFLEXIONEMOS SOBRE EL SIGUIENTE CONTENIDO



Leo y analizo la siguiente lectura, identificando que cambios debo realizar en mi comportamiento y actitud personal para ser un buen compañero de trabajo o estudio, así podré evaluar en qué nivel estoy de aplicación de la competencia personal en mi vida diaria, posteriormente saco conclusiones y las escribo en mi diario de aula.







## CARTA A UN COMPAÑERO DE TRABAJO

*Mírame como a un ser humano. Soy como tú, con virtudes y debilidades que necesito comprendas.*

*Por favor, salúdame. Será el primer paso para una relación cordial.*

*No me grites. Nos debemos respeto mutuo y a ninguno de los dos nos gusta que nos griten.*

*No te pongas de mal genio cuando te llamo o me acerco a ti. Nuestra relación de trabajo necesita comunicación.*

*Sé que tienes muchas presiones y ocupaciones pero nos necesitamos mutuamente para que esta empresa funcione.*

*No me digas que haga algo que tú no haces. El ejemplo arrastra más que la orden. Si actúas bien tienes toda la autoridad moral para exigir lo mismo de mí.*

*Sé una persona sociable. El trabajo no obliga a la amistad pero sí al compañerismo. Así, las muchas horas que pasamos juntos serán mas gratas.*

*Si digo o hago algo que no te gusta, dímelo y no hables a mis espaldas. Acepto que me expreses lo que no te agrada, directamente y con naturalidad.*

*Yo haré lo mismo contigo, me refiero a todo lo bueno que haces por mí, desde luego. Así, sin herimos, con ánimo permanente de ayuda, mejoraremos en nuestras actitudes.*

*No me declares la guerra fría. Si no te agrado como persona, acepto. Seguramente somos muy diferentes y no muy parecidos. Pero nuestro conflicto interpersonal no puede entorpecer el trabajo que cada uno desarrollamos ni el desarrollo de nuestra empresa.*

*Esta organización nos contrató por nuestro desempeño, no por nuestros gustos o disgustos personales. Debemos tener el suficiente grado de madurez para comprenderlo y cumplirle.*

*Hazme críticas constructivas que ayuden a mi superación y no a sentirme mal cada vez que empleas el sarcasmo o la cólera.*

*Compréndeme: yo también tengo a veces tanto cansancio como tú, problemas como tú, exceso de trabajo como tú.*

*No me menosprecies...los dos tenemos valores y talento.*

*Seamos verdaderos compañeros de trabajo, así nuestra vida laboral diaria será productiva y de gran calidad.*





## FUNDAMENTOS Y DESAFIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En mi cuaderno redacto las ideas principales de la siguiente lectura, las comparto y discuto con mis compañeros de subgrupo y con el profesor. Sacamos varias conclusiones sobre lo que significa la administración de recursos humanos, hacemos una cartelera y la pegamos en el periódico del aula.

- **Objetivos de los departamentos de recursos humanos**

El objetivo general que buscan los departamentos de recursos humanos, es el de ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, en el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

Los departamentos de administración de recursos humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones fuerzan a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

- **Objetivos de la administración de los recursos humanos**

La administración de los recursos humanos llamada hoy gerencia del talento humano, no sólo refleja los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen en la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya la administración de recursos humanos, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- Objetivos corporativos:** es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa y para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los



supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes.

- b. Objetivos funcionales:** mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- c. Objetivos sociales:** el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
- d. Objetivos personales:** el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas, estas deben contribuir al alcance de las metas de la organización, de no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación de personal.

- **Actividades de administración de recursos humanos**

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias. El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan una función de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

**Actividades fundamentales:** las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla, es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de personal, en tanto que algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización.





Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos. Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede al reclutamiento para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal.

Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó.

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse con efectividad.

Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal. Éstas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el desarrollo de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

El desempeño de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada.

Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas -en otras palabras, administrarlas en la organización-, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.





Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Desde una perspectiva sistémica, pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor. Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida.

- **Subsistemas de provisión de recursos humanos**



Leo y analizo con mis compañeros de subgrupo el siguiente texto y elaboramos un mapa conceptual sobre el tema y luego lo socializamos con todo el grupo y el profesor, aplicándolo a la idea de negocio que venimos trabajando, para consignarlo en la carpeta portafolio empresarial.

### Proveer el talento humano necesario para el funcionamiento de la empresa

Los procesos de provisión se encuentran relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercados, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.







En términos de suministro de recursos humanos, existe mercado laboral o mercado de recursos humanos de donde la organización provee sus necesidades de personal.

- **Mercado laboral:** el mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época.
- **Empleo:** significa utilización del trabajo humano. Es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración.

En economía, el término empleo designa el uso de los factores de producción: tierra y capital, además del trabajo. El conjunto representa el mercado laboral.

- **Desempleo:** significa paro forzoso del segmento de la fuerza laboral que se halla sin empleo. El desempleo y el subempleo (empleo con remuneración muy baja y sin garantías laborales) se presentan principalmente en los países en desarrollo.

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente. Oferta de empleos (vacantes ofrecidas) y otra de demanda de empleos (vacantes buscadas).

Como puntos de referencia, se presentan a continuación las tres posibles situaciones del mercado laboral:

1. **Oferta mayor que la demanda.** Situación en que abunda la disponibilidad de empleo: las ofertas de empleo de las organizaciones exceden el número de candidatos para satisfacerlas.
2. **Oferta igual a la demanda.** Situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlas.
3. **Oferta menor que la demanda.** Situación en que las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas; hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Los recursos humanos se vuelven un recurso abundante y fácil de conseguir, hay escasez de vacantes y pocas oportunidades de empleo en el mercado laboral.







Para acceder al mercado del trabajo las personas presentan su hoja de vida a la oficina de recursos humanos, teniendo en cuenta que es el instrumento mediante el cual el aspirante manifiesta su voluntad de pertenecer a la empresa, normalmente las personas conciben su hoja de vida como un conjunto de datos biográficos, así:

<p style="text-align: center;"><b>DATOS PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre y Apellidos</li> <li>• Dirección y Teléfono</li> <li>• Edad y Estado Civil</li> <li>• Documentos de Identidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTUDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarios</li> <li>• Secundarios</li> <li>• Universitarios</li> <li>• Especializaciones</li> <li>• Secuencia en el tiempo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>EXPERIENCIA LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas en las que ha trabajado.</li> <li>• Cargos desempeñados</li> <li>• Jefes inmediatos</li> <li>• Funciones</li> <li>• Motivo de retiro</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>REFERENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personales</li> <li>• Laborales</li> <li>• Comerciales</li> <li>• Familiares</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros estudios formales y no formales (cursos - eventos)</li> <li>• Idiomas</li> <li>• Sistemas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OTROS</b></p> <p>Según el esquema de hoja de vida que se maneje, se incluirá información adicional, como aspiraciones, perfil familiar, etc.</p>

La hoja de vida, además de los datos personales, la escolaridad y la experiencia laboral, debe incluir:

El perfil, que resalta la información pertinente acerca de las habilidades, experiencias, conocimientos y actitudes del candidato. La idea es que coincida lo mayor posible con el que tiene establecido la empresa para el cargo que usted busca.

La empresa, trata de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en





lo que exigen las especificaciones del cargo cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

En estos términos, la selección configura un proceso de comparación entre los candidatos al cargo y la decisión de quedarse con uno para llenar la vacante que tiene la empresa.



## REAFIRMEMOS NUESTROS CONOCIMIENTOS

Con mis compañeros de mesa respondemos en el cuaderno:

- a. ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?
- b. ¿Qué personas requiere mi proyecto de empresa para su funcionamiento?
- c. ¿Cuál crees que sea la situación del mercado laboral en tu región?
- d. ¿Qué es la selección de personal?
- e. ¿Qué es la hoja de vida?

Recordemos que la **Competencia Personal** es la capacidad que tiene el ser humano, para reconocer y valorar sus potencialidades y limitaciones emocionales, afectivas e intelectuales.



## MI HOJA DE VIDA

1. Individualmente, elaboro mi hoja de vida de acuerdo a los parámetros descritos, la comparto con mi profesor.



2. Para la socialización con todo el grupo, recuerda que la hoja de vida es una de las manifestaciones de mi proyecto de vida, integrando sueños, expectativas, vivencias y realidades que me servirán de guía, permitiéndome replantearlo según los cambios en mi desarrollo personal y en el entorno, asumiendo la adversidad y mis errores como una oportunidad de aprendizaje.



### EJEMPLOS DE HOJA DE VIDA EN INTERNET

Es importante reconocer que la hoja de vida y sus diferentes formatos, reflejan mis intereses y capacidades que me ayuda a expresar el modo de vida y la profesión que deseo llevar a cabo.

Como referencia de cómo se presenta una hoja de vida puedo navegar en las siguientes direcciones en Internet.

- <http://www.portafolio.org/roger.htm>
- <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/hojamauricio.htm>
- <http://personales.com/colombia/santafedebogota/MYMUSICA/JFBL.htm>





# ESTUDIO Y ADAPTACIÓN DE LA GUÍA

