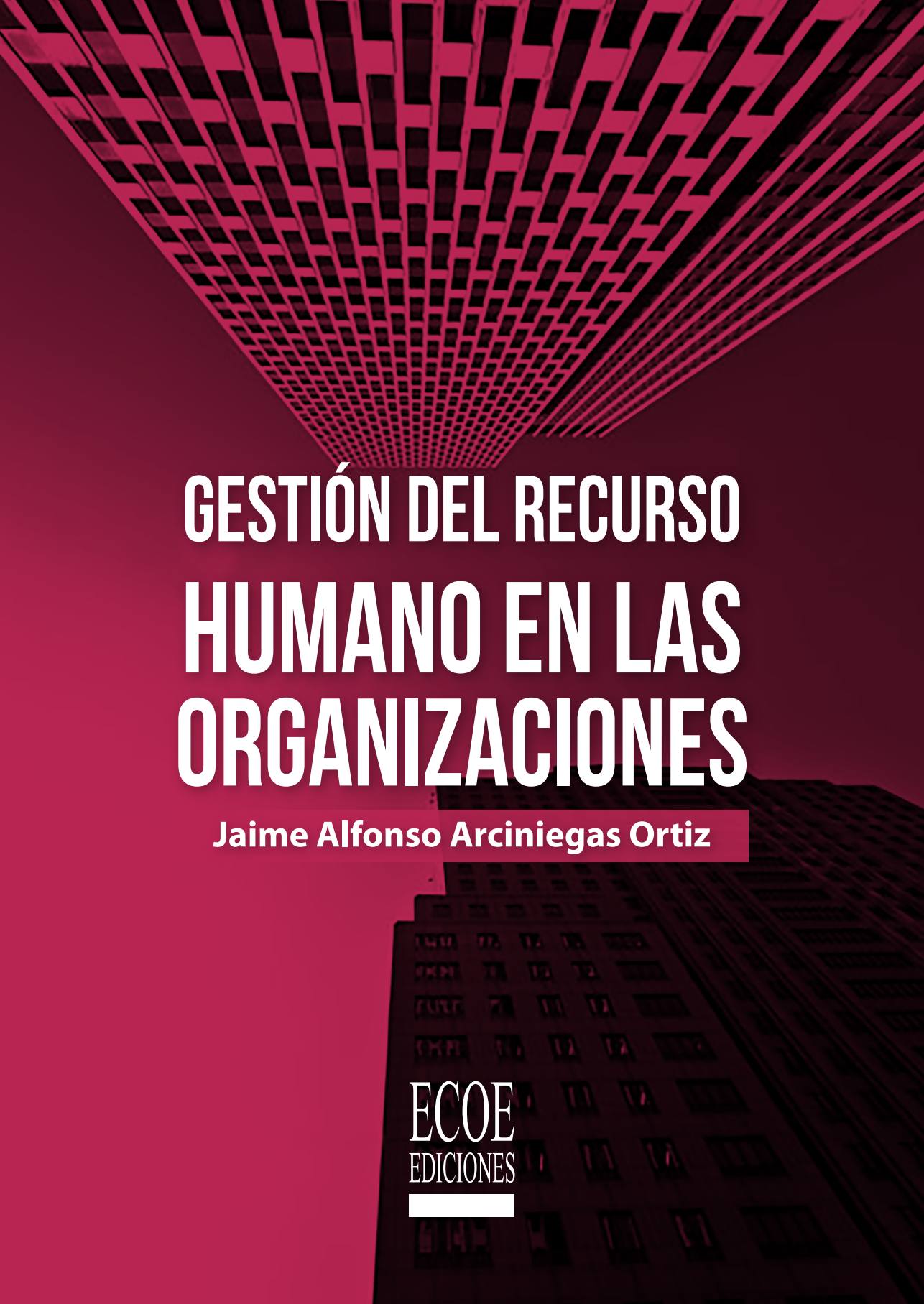




GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Jaime Alfonso Arciniegas Ortiz

ECOE
EDICIONES



**GESTIÓN DEL
RECURSO
HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES**

JAIME ALFONSO
ARCINIEGAS ORTIZ

Arciniegas Ortiz, Jaime Alfonso

Gestión del recurso humano en las organizaciones / Jaime Alfonso Arciniegas Ortiz. --
1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2018.

158 p. – (Ciencias empresariales. Administración)

“Incluye: Herramientas de fácil y práctico uso de la gestión del recurso humano. Enfoque para Latinoamérica. Metodologías para administrar al personal que conforma la empresa.”. -- Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-771-662-7 -- 978-958-771-663-4 (e-book)

1. Administración de personal I. Título II. Serie

CDD: 658.3 ed. 23

CO-BoBN– a1019483



Colección: Ciencias empresariales

Área: Administración

ECOE
EDICIONES


► Jaime Alfonso Arciniegas Ortiz

© Ecoe Ediciones Limitada.

e-mail: info@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49

Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, mayo de 2018

ISBN: 978-958-771-662-7

e-ISBN: 978-958-771-663-4

Dirección editorial: Angélica García Reyes

Corrección de estilo: Andrea Sierra

Diagramación: Alfonso Álvarez Mora

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

Impresión: La Imprenta Editores

Calle 77 # 27 A - 39

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron a la producción de este libro; así como resalto a los autores que se mencionan a través del texto por sus contribuciones. De igual manera, a la Editorial Ecoe Ediciones y a la Universidad Militar Nueva Granada por su valioso apoyo e incentivo.

El autor

DEDICATORIA

A mi padre, Jaime Arciniegas M., q. e. p. d., y a mi madre, Luz Marina Ortiz;
apoyo y gestores de quien soy.

A mis sobrinos Dianny Sofía Sharkey, Mariana Arciniegas O., Santiago y Sharon
Vanessa Cuervo A.; quienes iluminan mi vida.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	XVII
--------------------------	-------------

CAPÍTULO 1: CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN

DEL RECURSO HUMANO	1
1.1 Gestión del recurso humano	1
1.1.1 Procesos de la administración del recurso humano	2
1.1.2 Competencias del recurso humano	3
1.2 Administración	4
1.2.1 Recursos de la empresa	4
1.2.2 Funciones de la administración	5
1.2.3 Organizaciones	6

CAPÍTULO 2: INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS.....

2.1 Leyes	9
2.2 Sindicatos.....	11
2.2.1 Funciones de un sindicato	11
2.2.2 Fuero sindical	12

2.3 Condiciones económicas	12
2.3.1 Condiciones económicas permanentes	12
2.3.2 Condiciones temporales a nivel nacional	13
2.3.3 Condiciones temporales internacionales	13
2.4 Competitividad	14
2.5 Condiciones sociales y culturales	14

CAPÍTULO 3: INFLUENCIAS ORGANIZACIONALES INTERNAS..... 15

3.1 Visión, misión y valores.....	15
3.1.1 Visión	15
3.1.2 Misión	16
3.1.3 Valores	17
3.2 Objetivos y estrategias.....	20
3.2.1 <i>Outplacement</i>	20
3.2.2 <i>Downsizing</i>	21
3.2.3 <i>Rightsizing</i>	22
3.2.4 <i>Empowerment</i>	22
3.2.5 <i>Brainstorming</i>	25
3.2.6 Administración por objetivos	26
3.3 Cultura organizacional	27
3.4 Naturaleza de las tareas.....	29
3.5 Estilos de administración	30
3.5.1 Paternalista, carismático (<i>laissez-faire</i>)	30
3.5.2 Democrático, participativo o carismático	30
3.5.3 Autocrático, autoritario o dictador	31
3.5.4 Burocrático o legal	31
ACTIVIDADES	32

CAPÍTULO 4: PROCESO PARA INTEGRAR A LAS PERSONAS 35

4.1 Reclutamiento	36
4.1.1 Perfil psicográfico	37
4.1.2 Búsqueda de candidatos	38
4.1.3 Preselección	43

4.2 Selección	44
4.2.1 Pruebas profesionales	44
4.2.2 Pruebas psicotécnicas	45
4.2.3 Hoja de vida o <i>curriculum vitae</i>	47
4.2.4 Entrevista.....	48
4.2.5 Comprobación de referencias	54
4.2.6 Elección del candidato	55
4.3 Integración.....	55
4.3.1 Reconocimiento médico.....	55
4.3.2 Inducción o empalme	55
4.3.3 Periodo de prueba	57
ACTIVIDADES.....	58

CAÍTULO 5: PROCESO PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS 63

5.1 Tipos de organizaciones.....	64
5.1.1 Organización piramidal	64
5.1.2 Organización plana o por procesos	64
5.2 Tipos de estructuras	65
5.2.1 Estructura funcional	65
5.2.2 Estructura divisional	65
5.2.3 Estructura matricial	66
5.2.4 Niveles de funcionamiento.....	67
5.3 Organigrama	69
5.3.1 Líneas de relación.....	69
5.3.2 Tipos de organigrama	69
5.4 Manual de funciones	79
5.5 Manual de procedimientos	80
5.5.1 Características del manual	81
5.6 Técnicas de jerarquización	82
5.6.1 Técnica ascendente-descendente	83
ACTIVIDADES:	88

CAPÍTULO 6: PROCESO PARA REMUNERAR A LAS PERSONAS..... 93

6.1 Remuneraciones	93
6.1.1 Salarios	94

6.1.2 Prestaciones95

6.1.3 Recompensas e incentivos96

6.1.4 Valuación de puestos de trabajo97

6.1.5 Métodos de valoración cualitativos100

6.2 Tipos de contratación106

6.2.1 Según su forma107

6.2.2 Según su duración108

ACTIVIDADES:108

CAPÍTULO 7: PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS 111

7.1 Formación111

7.1.1 Sinergia112

7.2 Desarrollo113

7.2.1 Responsabilidad social y empresarial113

7.3 Administración del conocimiento.....116

7.3.1 «Teoría Z» de William Ouchi116

7.3.2 «Teorías X, Y» de Douglas McGregor118

ACTIVIDADES120

CAPÍTULO 8: PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS..... 123

8.1 Clima organizacional124

8.1.1 Reglamento empresarial (disciplina)125

8.1.2 Normas y reglas126

8.1.3 Calidad de vida e higiene126

8.1.4 “Teoría de las necesidades humanas” de Abraham Maslow128

8.1.5 “Teoría de los tres factores” de McClelland130

8.1.6 “Teoría del factor dual” de Herzberg130

8.1.7 “Teoría de las expectativas” de Vroom131

8.1.8 “Teoría ERC” de Alderfer131

8.1.9 “Teoría de la fijación de metas” de Edwin Locke132

8.1.10 “Teoría de la equidad” de Stacey Adams132

8.1.11 Teoría de Taylor132

8.2 Relaciones sindicales132

8.2.1 Importancia de los sindicatos133

8.3 Seguridad industrial	133
8.3.1 Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional	134
8.3.2 ISO 45001	134
ACTIVIDADES	136
 CAPÍTULO 9: PROCESO PARA AUDITAR A LAS PERSONAS	139
9.1 Auditoría (interna y externa)	139
9.2 Banco de datos	140
9.3 Gestión por competencias	141
9.3.1 Selección en las competencias	141
9.3.2 La selección basada en competencias genéricas.....	142
9.3.3 Competencias de logro y acción.....	142
9.3.4 Competencias de ayuda y servicio	143
9.3.5 Competencias de influencia	144
9.3.6 Competencias gerenciales	145
9.3.7 Competencias cognitivas	146
9.3.8 Competencias de eficacia personal	147
9.3.9 Gestión por competencias bajo metodología Feedback 360°	149
ACTIVIDADES	150
 REFERENCIAS	153

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Matriz axiológica 18

TABLA 2. Ejemplo de matriz axiológica..... 19

TABLA 3. Ventajas y desventajas de las pruebas de selección 47

TABLA 4. Tipos de estructuras más comunes utilizadas en las empresas 67

TABLA 5. Puestos de trabajo con sus respectivos cálculos (Spearman) 102

TABLAS 6 Y 7. Factores de cálculo correlación lineal 103

TABLA 8. Puestos de trabajo con sus respectivos cálculos (Kendall) 105

TABLAS 9 Y 10. Factores cálculo (coeficiente de concordancia) 106

TABLA 11. Comparación de las teorías “X” “Y” 118

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Procesos de administración del recurso humano	3
FIGURA 2. Proceso para integrar las personas	35
FIGURA 3. Objetivos del proceso para integrar las personas	36
FIGURA 4. Fuentes internas	39
FIGURA 5. Fuentes externas.....	40
FIGURA 6. Evaluación del método de reclutamiento	41
FIGURA 7. Reclutamiento externo y jubilación	42
FIGURA 8. Prueba psicotécnica de Wartegg.....	46
FIGURA 9. Aspectos más importantes sobre la recepción y análisis de la hoja de vida	48
FIGURA 10. Cultura superficial y profunda.....	51
FIGURA 11. Estructura piramidal de una organización	64
FIGURA 12. Estructura funcional	65
FIGURA 13. Estructura divisional.....	66
FIGURA 14. Estructura matricial	66
FIGURA 15. Pirámide de niveles de funcionamiento	67
FIGURA 16. Tipos de organigramas	70
FIGURA 17. Organigrama general	71
FIGURA 18. Organigramas específicos.....	71
FIGURA 19. Organigrama integral.....	72
FIGURA 20. Organigrama funcional	73
FIGURA 21. Organigrama de puestos, plazas y unidades	74
FIGURA 22. Organigrama vertical.....	75
FIGURA 23. Organigrama horizontal.....	75
FIGURA 24. Organigrama mixto.....	76
FIGURA 25. Organigrama de bloque.....	77
FIGURA 26. Organigrama circular.....	78
FIGURA 27. Organigramas correctos e incorrectos.....	79
FIGURA 28. Formato perfil de cargo	83

FIGURA 29. Ventajas de la valoración de puestos de trabajo 98

FIGURA 30. Fases de la valoración PT 99

FIGURA 31. Puestos de trabajo 101

FIGURA 32. Clasificación de los contratos de trabajo 107

FIGURA 33. Plan de formación 112

FIGURA 34. Principios RSE 114

FIGURA 35. Pirámide RSE 115

FIGURA 36. Aspectos positivos y negativos del clima organizacional..... 125

FIGURA 37. Aspectos que afectan el clima organizacional 125

FIGURA 38. Pirámide de las necesidades de Maslow 129

FIGURA 39. Beneficios de un Sistema de Gestión en Seguridad
y Salud Ocupacional..... 134

FIGURA 40. Antes y después de la ISO 45001 135

FIGURA 41. Instrumentos de la auditoría..... 140

FIGURA 42. Fases de la auditoría 140

FIGURA 43. Evaluación circular del individuo 149



INTRODUCCIÓN



Gestión del recurso humano en las organizaciones tiene como finalidad profundizar en el manejo del talento humano a nivel empresarial; para ello, describe aspectos, conceptos y técnicas que pueden influir en el manejo del personal, el cual se considera como el elemento más importante en la organización, ya que de su correcto manejo dependerá el éxito o fracaso al interior de la compañía.

En la actualidad, la gestión del recurso humano es un reto para las empresas. El desafío encuentra su componente principal en la clara evolución del mundo, que establece el desarrollo de diversas competencias que la gerencia del talento humano debe involucrar dentro del grupo de empleados, proveedores y colaboradores, a saber: felicidad organizacional, seguridad frente a la gestión del riesgo, sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, innovación y eficiencia (Moreno, 2017).

La idea de escribir esta obra surgió de los problemas e inconvenientes que poseen las empresas, con relación a la dirección del personal que labora para ellas, y en procura de dar herramientas a quienes responden por el manejo del recurso humano. De igual manera, pretende crear conciencia y responsabilidad a quienes les ha sido asignada esta importante misión; ellos deben conocer de primera mano los elementos que pueden afectar el manejo de este recurso; dentro de estos es posible citar los siguientes: influencias ambientales externas, influencias organizacionales internas y procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas.