



# UNIDAD I

## **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

### Lección N° 1

---

## **DEFINICION E HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

---

### **1. DEFINICIÓN:**

-La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

-El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

### **1.1. OTRAS DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL SEGUN AUTORES.**

#### **1.1.1. DALE YODER**

Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna.

#### **1.1.2. PIGORS Y MYERS**

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.



### **1.1.3. M.J. JICIUS**

Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo esta establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a ala vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al mas alto grado.

### **1.1.4. VICTOR MELITON RODRIGUEZ**

Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización, Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra.

### **1.1.5. ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Es el conjunto de previsiones, los medios y las ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

### **1.1.6. ADMINISTRACION DE PERSONAL:**

Es la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

### **1.1.7. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL:**

Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo.

### **1.1.8. ADMINISTRACION DE PERSONAL:**

Es la rama de la administración de personal que se ocupa de manejar todos los aspectos relacionados con el personal en las empresas.

### **1.1.9. ADMINISTRACION DE PERSONAL:**

División de la administración que se encarga del manejo del personal.

### **1.1.10. ADMINISTRACION DE PERSONAL:**

Es la división de la administración que se encarga de súper vigilar, organizar, diseñar y aplicar las técnicas de la administración científica en el manejo del personal de una organización.



#### **1.1.11. ADMINISTRACION DE PERSONAL:**

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

#### **1.1.12. ADMINISTRACION DE PERSONAL;**

Es la parte de la administración de empresas que maneja las políticas de recursos humanos en una organización.

#### **1.1.13. ADMINISTRACION DE PERSONAL:**

Es la parte de la administración de empresas que trata de todas las políticas y procedimientos utilizados en la organización para el correcto manejo de los recursos humanos a fin de que puedan desarrollar todo su potencial.

## **2. EVOLUCION Y DESAROLLO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL DESDE SU NACIMIENTO A NUESTROS DIAS.**

El pensamiento administrativo contemporáneo representa el proceso histórico iniciado en los mismos albores de la humanidad. La administración como fenómeno social es concomitante con el advenimiento del hombre en la sociedad. Su estudio y desarrollo ha tenido diversos enfoques.

Wiburg Jiménez Castro señala cuando trata el tema relativo a la sinopsis histórica de la administración:

Es necesario advertir, además que a pesar de que el estudio desea cubrir tanto al sector público o privado, en mas de una oportunidad se circunscribirá al primero, por dos razones fundamentales:

- Por carencia de datos históricos para el campo particular en las tres primeras épocas y ;
- Porque en tales estratos históricos el estado tuvo una importancia mayor que el sector privado y por lo tanto las principales manifestaciones ideológicas y las realizaciones se concentraron en las actividades publicas.

### **2.1. ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EGIPTO**

Señala Lapawsky al señalar al historiador ruso Michael Rostovtzeff que:

Por primera vez el sistema de Egipto fue por decirlo así, codificado; fue coordinado y puesto en marcha como una maquina bien construida para un propósito especial bien definido y entendido. No se toleraban arbitrariedades en los agentes del estado, a pesar de que todo el sistema estaba basado en la fuerza y coacción y muy frecuentemente en la sola fuerza bruta.



Egipto durante el imperio otomano (1520-1566 D.C.) estableció un régimen "Altamente Perfeccionado" de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas. Para algunos autores este sistema representa el primero del cual se tiene conocimiento.

## **2.2. ADMINISTRACION DE PERSONAL EN CHINA**

Confucio, notable filósofo y administrativista resume el pensamiento administrativo de la China antigua en sus reglas de administración pública. Señala en lo que concierne a la administración de personal que:

"Debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces". El mismo Confucio al enfocar el tema "Espíritu Público " advirtió la necesidad de excluir la administración pública el favoritismo y el partidismo.

Hubo otros muchos progresos en la administración china principalmente en el perfeccionamiento de los exámenes para el servicio civil cuyos orígenes se remontan a la dinastía Han (202 AC-219AC).

Los chinos llevaron a cabo por varios siglos, antes del advenimiento del arte o ciencia moderna de la administración, un sistema de manejar administrativamente sus asuntos internos, un bien desarrollado servicio civil, una apreciación de muchos de los problemas modernos de dirección pública.

## **2.3. ADMINISTRACION DE PERSONAL EN GRECIA**

Los griegos como los promotores de la democracia y la cultura, no legaron a la historia documento alguno que revelara las características de su administración. En lo que respecta a la administración de personal las deducciones y conclusiones tendrán por referencia, de modo principal la oración fúnebre de Percibes.

La democracia griega de los muchos de Percibes solo fue relativamente puesto que los derechos políticos no les pertenecían a todos los ciudadanos por parejo, sino a aquellos que tuvieran mas de dieciocho y que fueran parientes atenienses de la clase ciudadana, con lo cual un 10% de la población disfrutaba de los derechos políticos.

## **2.4. ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA EDAD MEDIA**

El sistema feudal, como tal se desarrollo en la edad media, se basaba en una doctrina tan vieja como la historia: la que de la tierra es, si no la única, si, al menos la mas importante forma de propiedad y riqueza, el feudalismo se basaba en la circunstancia de una época en que la agricultura era la principal ocupación del hombre y no hizo en su sistema ninguna provisión para otras formas de actividad, lo que el feudalismo puede enseñar al estudioso de la organización se concreta principalmente en el principio de la delegación.

Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para la empresa privada.



## **2.4.1. SIGLO XVII**

### **2.4.1.1. FRANCIA**

Este país puede considerarse como uno de los primeros en la implantación y tecnificación de un sistema de administración pública. El sistema de reclutamiento por concurso fue aplicado desde el siglo XVIII. En esa época el concurso fue instituido en mayo de 1776 para los cargos de doctor egresado de la facultad de artes de la universidad de París. Los funcionarios franceses pertenecen a cuerpos que comprenden uno o más grados y son clasificados en categorías según el nivel de reclutamiento.

## **2.4.2. SIGLO XIX**

Gran Bretaña desarrolló un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.

La concepción inglesa de reclutamiento y selección de personal difiere de la francesa. Mientras el sistema sajón centralizó todo el proceso de reclutamiento y evaluación, el francés lo concibe y desarrolla descentralizado.

### **2.4.2.1. ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

Los Estados Unidos tuvieron una administración de personal público basado en una filosofía del sistema de despojo político o "spoils system". Propugna esta teoría que al partido triunfador en las elecciones le corresponden los cargos de la maquinaria de gobierno para ofrecerlos a sus afiliados.

El sistema sancionado en 1883 solo cubrió en su inicio 14,000 empleados, y fue su finalidad principal erradicar la influencia política o de cualquier otra índole en el nombramiento de personal público. Previo adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal, centralizando las partes más importantes en una unidad central denominada comisión de servicio civil.

## **2.4.3. SIGLO XX**

La administración de personal como función especializada nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX, y hasta el final del siglo XIX estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer "Especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar un simple registro y nómina de personal.

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción surgió en el año 1912. Posteriormente en el 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados.



Entre los años 1910-1915 es desarrollado en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de los puestos.

A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del servicio civil en los Estados Unidos.

El verdadero avance de la administración de personal echa raíces a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal. Nació aquí el positivismo administrativo.

#### **2.4.4. Historia De La Moderna Administración De Personal:**

No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.



### **3. RELACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL CON OTRAS CIENCIAS ADMINISTRACION, ECONOMIA, MERCADEO, DERECHO LABORAL, PSICOLOGIA.**

#### **3.1. RELACION CON ADMINISTRACION:**

La administración de personal, por ser una de las disciplinas que conforman la ciencia de la administración, no goza de independencia absoluta. Su relación con la administración es de suma importancia porque maneja todo lo relacionado con el manejo del personal de una organización y los procedimientos utilizados para su correcto manejo y para sacar todo el provecho al desempeño de los trabajadores.

Al ser una rama de la administración aplicada, se basa en la planificación como herramienta para desarrollar sus estrategias. En un sistema de administración tanto público como privado, deberán planificarse todas las acciones de personal, tanto de orden económico como administrativo. Solo se podrán formular políticas de personal satisfactorias, de acuerdo con los principios del mérito y de justicia retributiva, según el costo de la vida en un momento dado.

#### **3.2. RELACION CON LA ECONOMIA:**

Se relaciona con la economía en el entendido de que utiliza la economía como elemento verificador de las posibilidades de la organización brindarle a sus empleados las adecuadas retribuciones de acuerdo a el costo de la vida así como de elaborar presupuestos que conduzcan a la mayor cantidad de ahorros posible auxiliándose de los presupuestos.

Los gastos de personal de una empresa se reflejan en su presupuesto. En una institución de gran complejidad y magnitud, la elaboración de un presupuesto de personal será mucho más difícil si la estructura de cargos no corresponde a una nomenclatura uniforme y a un sistema salarial basado en un principio de igual paga a trabajos iguales en condiciones similares.

#### **3.3. RELACION CON EL DERECHO:**

Se auxilia en el derecho en el entendido de que la administración de personal al igual que el código de trabajo, también tiene por finalidad regular las relaciones de trabajo entre obrero-patrón, y empleados y funcionarios y la gerencia.

La política de administración de personal en una empresa jamás debe contravenir la filosofía y el espíritu de las disposiciones del código de trabajo. El encargado de personal tendrá que recurrir en todo momento a dicho texto legislativo cuando se le presenten conflictos de orden laboral.



### **3.4. RELACION CON LA PSICOLOGIA:**

La psicología es una de las disciplinas que mayores contribuciones ofrece a la administración de personal. Esta conjugación interdisciplinaria se evidencia no solo en el proceso de selección, el mas importante de todos los que integran un sistema de administración de personal, si no también en las diferentes fases relativas a la supervisión de personal.

### **3.5. RELACION CON LA SOCIOLOGIA:**

Ante la aceptación del postulado de que la administración es una ciencia social, existe la corriente de que dicha disciplina debe profundizar en el campo de las investigaciones sociales para revisar y actualizar sus principios.

Al decir de un estudioso de la materia, hay precedente de que tales investigaciones se han realizado en importantes empresas privadas y en instituciones universitarias habiendo cubierto el campo de la sociología, la psicología y la antropología aplicadas a la administración.

### **3.6. RELACION CON LA CONTABILIDAD:**

La administración de personal se relaciona con la contabilidad en la preparación de los informes correspondientes a la aplicación de los presupuestos de gastos de nominas y compensaciones a los empleados así como también el manejo de la rotación de los fondos.

Al relacionarse con la contabilidad además presenta la ventaja de que todas las retenciones correspondientes a los empleados deben hacerse de sus sueldos, el departamento de contabilidad juega un papel fundamental para la correcta presentación de las retenciones y los gastos en los balances generales e informes para presentación a los organismos correspondientes de las rentas e impuestos.

## **4. Principios Y Objetivos De La Administración De Recursos Humanos:**

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura de la organización".



**Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:**

- 4.1. 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 o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos 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. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.
- 4.2. 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 de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.
- 4.3. 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.
- 4.4. 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. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

**5. Diversidad Global Y Cultural:**

Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo lo utilizamos para describir este desafío.

- 5.1. La diversidad de la fuerza de trabajo:** significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico (mujeres, discapacitados, homosexuales, etc.).

Antes se utilizaba el enfoque de crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones



es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicancias para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias.

La administración ya no está limitada por las fronteras nacionales. Los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización afecta, por lo menos en dos formas, las habilidades de un administrador para el trato con la gente. Primero, si Ud. es administrador, cada vez será más probable que se encuentre en alguna asignación en el extranjero. Usted será transferido a la división de operaciones o subsidiaria de su compañía, en otro país. Una vez allí, tendrá que manejar una fuerza de trabajo probablemente muy distinta en necesidades, aspiraciones y actitudes a la que usted estaba acostumbrado en casa. En segundo lugar, aún en su propio país, usted se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que nacieron o se criaron en diferentes culturas. Lo que lo motiva a Ud. puede no motivarlos a ellos. En tanto que su estilo de comunicación puede ser directo y abierto, ellos pueden encontrarlo incómodo y amenazador.

### **5.2. Aldea Global:**

Nuestro mundo se ha convertido en una aldea global. La capacidad de transporte y las comunicaciones han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o viajar a ellos, de lo que era para nuestros antepasados de cien años atrás. La distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios. Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del país de origen de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil.

La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países.

### **5.3. Choque Cultural:**

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional. Llamamos a esto choque cultural. Esto obviamente es más severo cuando los individuos cambian a culturas que son por demás disímboles de su ambiente anterior.

Se ha encontrado que el ajuste a un país extranjero sigue una curva en forma de U que contiene cuatro etapas distintas:



- 5.3.1.** La **etapa I** es de novedad. El recién llegado está emocionado y optimista. Su humor es bueno. Un visitante temporal en un país sólo experimenta esta etapa. Sin embargo, el empleado que hace un cambio permanente o relativamente permanente, primero experimenta euforia y luego desilusión.
- 5.3.2.** En la **etapa II**, lo "pintoresco" rápidamente se vuelve "obsoleto", y lo "tradicional", "ineficiente". La oportunidad de aprender un nuevo idioma se transforma en la realidad de luchar para comunicarse. Después de unos cuantos meses, el recién llegado toca fondo.
- 5.3.3.** En la **etapa III**, todas y cada una de las diferencias culturales se han vuelto flagrantemente claras. El sistema de interpretación básica del recién llegado, que funcionó bien en casa, ya no funciona. Se ve bombardeado por millones de imágenes, sonidos y otras claves que no puede interpretar. En esta etapa la frustración y la confusión están más altas y el estado de ánimo es pésimo. Por último, comienza a adaptarse, se disipan las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural.
- 5.3.4.** En la **etapa IV**, ha aprendido lo que es importante y lo que puede pasar por alto en la nueva cultura.

#### **5.4. Diversidad De La Fuerza De Trabajo Y Su Relación Con Las Organizaciones:**

Lo que encontramos es que la composición de las organizaciones está cambiando para reflejar una mayor heterogeneidad de la población global. La diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.