



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Administración del Talento Humano

Guía didáctica

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Departamento de Ciencias Empresariales

**Sección departamental de Organización y Gestión
Empresarial**

Administración del Talento Humano

Guía didáctica

Autora:

Patricia Gabriela Loaiza Aguirre



LABO_3002

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

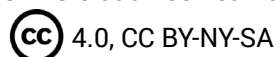
Referencias
bibliográficas

Administración del Talento Humano

Guía didáctica

Patricia Gabriela Loaiza Aguirre

Universidad Técnica Particular de Loja



Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-710-9



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

24 de abril, 2020

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	11
Primer bimestre.....	11
Resultado de aprendizaje 1	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	11
Semana 1	12
Unidad 1. Fundamentos básicos de recursos humanos	13
1.1. Introducción al estudio de recursos humanos.....	13
1.2. Recursos humanos y la estrategia organizacional.....	17
Semana 2	21
1.3. Políticas de recursos humanos.....	21
1.4. Roles y perfil profesional de recursos humanos.....	22
1.5. Subsistemas de recursos humanos	23
1.6. Indicadores de gestión para recursos humanos.....	26
Actividades de aprendizaje recomendadas	27
Autoevaluación 1	28

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Semana 3	31
Unidad 2. Gestión de recursos humanos: Subprocesos	31
2.1. Análisis y descripción de puestos	31
Semana 4	35
Actividades de aprendizaje recomendadas	37
Autoevaluación 2	38
Semana 5	41
2.2. Atracción, selección e incorporación.....	41
Semana 6	44
2.3. Atracción, selección e incorporación.....	44
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Autoevaluación 3	49
Semana 7	52
2.4. Formación	52
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
Autoevaluación 4	57
Actividades finales del bimestre	60
Semana 8	60
Segundo bimestre	61
Resultado de aprendizaje 1	61
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	61

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Semana 9	61
2.5. Evaluación del desempeño.....	61
Semana 10	67
Actividades de aprendizaje recomendadas	69
Autoevaluación 5	70
Semana 11	73
2.6. Desarrollo y planes de sucesión	73
Semana 12	76
Actividades de aprendizaje recomendadas	78
Autoevaluación 6	79
Semana 13	82
2.7. Remuneraciones y beneficios.....	82
Actividades de aprendizaje recomendadas	87
Autoevaluación 7	88
Semana 14	91
Unidad 3. Nuevas tendencias de recursos humanos.....	91
3.1. La Gestión del talento humano	92
3.2. Los diez motores de la revolución del talento.....	94
Semana 15	104
3.3. El nuevo rol de RRHH.....	104
3.4. 10 propuestas en tendencias de RRHH.....	105
Actividades de aprendizaje recomendadas	107

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Autoevaluación 8	108
Actividades finales del bimestre	111
Semana 16	111
4. Solucionario	112
5. Referencias bibliográficas	121

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Aplica metodologías basadas en el proceso administrativo, gestión organizacional, gestión de recursos, uso de tecnologías, práctica de innovación y gestión del conocimiento para generar el desarrollo de emprendimientos y proyectos enfocados a la investigación y vinculación con los sectores agro-productivo, manufactura, comercio y servicios.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Debilidad del tejido empresarial y limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales existentes en el país.



2. Metodología de aprendizaje

Apreciado alumno:

En el sistema de educación a distancia, el estudiante es quien determina el ritmo de estudio basado en sus habilidades, conocimientos previos y destrezas necesarias para su autoaprendizaje, es por ello la importancia en dedicar un tiempo para el estudio de los contenidos planteados, así como para la realización de las diferentes actividades que le permitirán lograr los resultados de aprendizaje.

La metodología a utilizar será el aprendizaje por indagación, debido a que el estudiante encontrará soluciones a los problemas planteados a partir de un proceso de investigación. Para desarrollar el aprendizaje por indagación se formulará la problemática, hipótesis y soluciones argumentadas. Entre las competencias que adquieren los alumnos con esta metodología son: sentido de iniciativa y espíritu emprendedor, aprender a aprender y competencias sociales y cívicas.

El estudio del talento humano exige una clara comprensión de conceptos y definiciones que se aplicarán a través de casos prácticos, debido a que en esta asignatura se simulan situaciones reales de la vida empresarial relacionadas con el mundo laboral en las que se desarrollarán capacidades directivas, liderazgo y trabajo en equipo. Para cumplir con este propósito se trabajará con las siguientes herramientas:

Casos de estudio: se estudian y analizan situaciones reales del entorno empresarial para que los alumnos puedan aplicar todos los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones.

Talleres: los alumnos descubren y desarrollan las diferentes habilidades que poseen tanto a nivel comunicativo, como directivo o de negociación para su crecimiento profesional.

Investigaciones: además de potenciar sus habilidades profesionales, los estudiantes desarrollan su pensamiento crítico a través de la participación en investigaciones de calidad.

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Aplica los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Este resultado le permitirá al alumno adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la gestión eficiente del talento humano dentro de una organización y promover el desempeño del personal logrando las metas establecidas dentro de la misma. Así mismo, el contenido de este primer bimestre ayudará a desarrollar las habilidades directivas necesarias para liderar una organización en cuanto al talento humano.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Semana 1

Me alegra mucho dar la cordial bienvenida al estudio de la asignatura de Administración del Talento Humano, en esta primera semana de estudios se abordará los siguientes contenidos:

- 1.1. Introducción al estudio de recursos humanos
- 1.2. Recursos humanos y la estrategia organizacional
- 1.3. Política de recursos humanos

Antes de iniciar el análisis de los contenidos, es necesario revise con detenimiento el sistema de evaluación de la asignatura que usted lo puede encontrar en el plan docente, con el que podrá conocer cómo se aprueba el ciclo.

Además, para el estudio de lo programado en esta materia, es conveniente que oriente su voluntad al análisis profundo de cada tema con el fin de obtener el aprendizaje autónomo significativo y las competencias específicas de esta asignatura.

A continuación, se estudiará la Unidad 1.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Unidad 1. Fundamentos básicos de recursos humanos

1.1. Introducción al estudio de recursos humanos



Figura 1. Recursos humanos

Fuente: Rodríguez (2014)

Estimado alumno:

Le invito a leer el capítulo 1 del texto básico “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”, desde Introducción al estudio de recursos humanos hasta cómo evolucionó el perfil educacional de los directores de recursos humanos

Una vez que usted inició con la lectura de este capítulo, es importante que conozca que el término recursos humanos (RRHH) surge en la década de 1920, durante la Revolución Industrial debido a la mecanización de las tareas y la consecuente insatisfacción

de los empleados. A finales del siglo XIX, el obrero Frederic Taylor evolucionó este pensamiento con sus 4 principios: planeación, preparación, control y ejecución, bajo este análisis se aumentaba la productividad a menor costo y tiempo. A principios del siglo XX, Elton Mayo destacó el factor humano y se dio cuenta a diferencia de Taylor que los trabajadores se movían no sólo por el factor económico sino por la importancia en la toma de decisiones en la empresa.

Fue entonces que con la evolución del mundo empresarial se creó el concepto de “talento humano” o “capital humano” que engloba muchos aspectos del trabajador.

Hoy en día se habla mucho de “talento humano” con la finalidad de reconocer el verdadero valor de las personas para las organizaciones. Las organizaciones están dispuestas a invertir lo que sea necesario en términos económicos, ya que “los recursos humanos hacen la diferencia”. Se debe “cuidar a las personas”, pues son el resultado de nuestra empresa o nuestro cliente. La administración de recursos humanos ha dado lugar a la generación de varios aspectos como: teletrabajo, e-people, carrera laboral, empleabilidad, etc.

Recursos humanos es una rama de las ciencias administrativas, es por ello que se utilizan expresiones como capital humano, gestión del talento humano, talento humano, etc. ¿Qué le parece si a continuación revisamos algunas definiciones textuales de diferentes autores sobre el tema de talento humano?

Según Alles (2015) el término recursos humanos por un lado se utiliza para nombrar a la disciplina que estudia todo lo concerniente a la actuación de las personas en el marco de una organización y, por otro, identifica al área dentro de la organización, dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

Lledó (2011) afirma que la gestión del talento humano “es la aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos”

Para Herrera (2001) la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (p. 48), de modo que, el estudio del talento comprende la integración de diferentes aspectos que permiten dar sentido a esa nueva perspectiva compleja que se desprende del reconocimiento, estudio y evaluación de las actitudes y aptitudes de cada persona que forman parte de la nómina de una empresa.

En definitiva, una organización puede ser tan buena como lo son sus empleados, es por ello la concentración en la selección, gestión y optimización de su personal. Para poner en práctica lo estudiado le invito a realizar la siguiente actividad:

Actividad recomendada:

Le sugiero investigar en diferentes fuentes (libros, revistas académicas, páginas web de empresas) otros aportes en relación a la gestión del área de recursos humanos y con base en ello, le sugiero proponer su propio concepto:

¿Quedó mucho más claro este concepto? Estoy segura que sí. Continuamos entonces con el tema: **Cómo evolucionó el perfil educacional de los directores de recursos humanos**

Según Tomás (2018) la aparición del departamento de recursos humanos se remonta a los años veinte. Entonces querido alumno, es lógico imaginar que ha cambiado mucho la gestión de las personas, antiguamente se veía al empleado como un mero recurso de la empresa, sin embargo, hoy en día, se ha diversificado y extendido sus funciones a la formación y desarrollo profesional cuidando su motivación y bienestar.

Para algunos autores, la revolución industrial se considera como punto de partida de las funciones de personal en las empresas; desde ese período ha pasado por diferentes etapas, que he resumido en la siguiente figura:

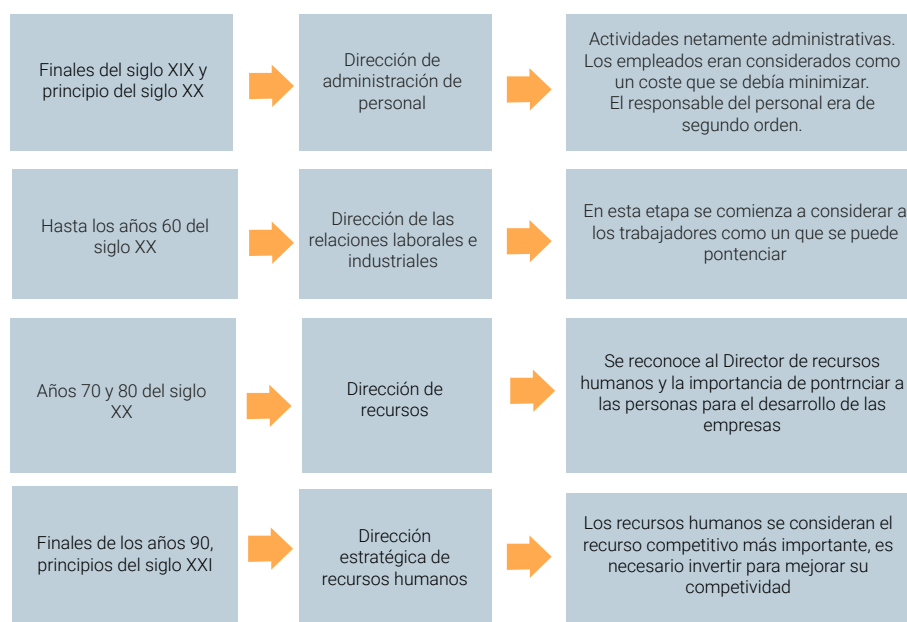


Figura 2. Evolución del Área de recursos humanos

Fuente: Ruiz (2013)

Elaborado: Loaiza (2020)

De ahí que, durante mucho tiempo los profesionales de recursos humanos se encargaban de la contratación del personal y pagar

puntualmente a sus empleados. Nada más, pero ahora ha cambiado mucho la gestión, su rol es mucho más estratégico que lo convierte en un aliado para la empresa.

El perfil de un gerente de recursos humanos, hoy en día exige un título profesional enmarcado en esta área como psicólogo industrial, psicólogo organizacional, relaciones laborales y recursos humanos, etc.

Actualmente, en nuestro país se ofertan algunas carreras de formación en talento humano, que antes era muy difícil la especialización en esta rama. ¿Le gustaría complementar sus estudios como Administrador de Empresas? Pues lo animo a incursionar en este maravilloso mundo del manejo del personal.

Nota: nuestra universidad ofrece por ejemplo como curso mooc [Administración de recursos humanos](#), que comprende 5 módulos, cuyo objetivo es desarrollar competencias para solucionar problemas existentes entre el personal y la organización. Éste curso mooc es gratuito y se encuentra disponible para su participación con su registro previo.

¿Revisó el mooc? El contenido le sirve para reforzar el estudio de las semanas 3 a la 10. Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, formación y evaluación de desempeño. Este instrumento orienta con éxito su estudio a través de actividades, videos y recursos de aprendizaje.

1.2. Recursos humanos y la estrategia organizacional

Para iniciar con el estudio de este nuevo tema, es importante que lea comprensivamente en el texto básico desde: “Recursos humanos y la estrategia organizacional hasta Ubicación y funciones del área de recursos humanos”

¿Qué le pareció la lectura? Interesante, verdad...

Entonces ahora estamos listos para explicar que la disciplina de recursos humanos, se desenvuelve en el ámbito de las “organizaciones”, pero:

¿Qué es una organización? una organización apreciado estudiante, no es más que una estructura ordenada, formada un conjunto de personas que trabajan interrelacionadas para cumplir con unas metas comunes.

Estas organizaciones tienen algunos elementos como: personas, estructuras, estrategias organizacionales y las que tienen relación con la disciplina de recursos humanos.

Es importante entonces que definamos ¿qué es una estrategia organizacional? la misma que es un plan o un conjunto de actividades utilizadas para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos planteados (Alles, 2015).

En este contexto, la estrategia empresarial debe ir acorde con los objetivos y necesidades de la empresa; es decir, analizar el entorno, el mercado y los competidores, con el fin de adaptarla a los cambios del entorno.

En el desarrollo del concepto de estrategia organizacional surge otro enfoque denominado: planificación estratégica, el cual se centra en el análisis del negocio que se puede competir identificando algunos aspectos que propone Alles (2015):

- Identificación de áreas claves de RRHH
- Misión, visión, valores institucionales y políticas
- Determinación de los objetivos, FODA y elección de estrategia

- Planes de acción
- Indicadores de gestión como, por ejemplo: rotación de personal, resultados de encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño, etc.

Actividad recomendada:

Es momento de poner en práctica lo aprendido, identifique una empresa cercana a usted y formule un plan estratégico para el área de talento humano que contenga los siguientes aspectos:

1. *Misión*
2. *Visión*
3. *Valores organizacionales*
4. *Funciones principales del área*
5. *Objetivos y estrategias del área de talento humano.*

Para completar lo expuesto señor estudiante debe tener claro que, en un plan de recursos humanos es un proceso mediante el cual se asegura contar con el personal capacitado para la empresa, adicional recomiendo que la misión, visión y valores organizacionales puede tomarlas directamente de la página web de la empresa y las funciones, objetivos y estrategias realice un acercamiento a la organización seleccionada.

Además, es importante que tenga en cuenta los pasos necesarios para un proceso exitoso de planeación (Alles, 2015, pág. 52-53):

1. Personal: habilidades y conocimientos
2. Estructura organizacional
3. Comparar el personal con la estructura necesaria
4. Necesidades de aprovisionamiento
5. Determinar si la selección será interna o externa.

Ahora que ha comprendido perfectamente la planeación de recursos humanos, otro apartado de fundamental importancia que se va a analizar son las funciones de recursos humanos entre ellas se pueden detallar las siguientes:

- Subsistemas de recursos humanos: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, formación, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de sucesión y remuneraciones y beneficios
- Administración de personal
- Relaciones entre el personal: gremiales, sindicales, etc.

Además, es prioritario que centre su atención en los siguientes dos conceptos que están estrechamente relacionados con las funciones del área de recursos humanos, como son: "línea" y "staff"

a. ¿Qué es línea?

Son las áreas que tienen a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ejemplo, área de ventas, de producción, etc.

b. ¿Qué es staff?

Son aquellas áreas que, a pesar de ser necesarias para el logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles. Por ejemplo, el procesamiento de la información, etc.

En conclusión:

Las funciones en línea, desarrollan las actividades propias del giro del negocio. Por el contrario, la función del personal de staff, es asesorar o apoyar a las unidades de línea.

Actividad recomendada

Distinguido estudiante, como futuro gerente, administrador o empleado de una organización no puede pasar por alto las funciones descritas anteriormente, las mismas que deben ser desarrolladas dentro del área de recursos humanos. Por lo tanto, elabore un esquema en general que contenga como mínimo 3 funciones de línea y 3 de staff del área de recursos humanos.

**Semana 2****1.3. Políticas de recursos humanos**

Estimado alumno

Para estudiar este tema debe retomar la lectura en su texto básico en el apartado correspondiente a “Políticas y normas de recursos humanos. Conceptos y definiciones”

Políticas y normas de recursos humanos. Conceptos y definiciones

Después de su lectura ¿Cree usted señor estudiante que es indispensable que se establezcan políticas dentro de una organización? Sí, concuerdo con usted, las compañías diseñan estrategias, para mejorar sus resultados empresariales y el área de RRHH debe hacer lo mismo para garantizar la eficacia de su personal, por consiguiente, el papel de las políticas de recursos humanos es fundamental.

Ahora vamos a explicar que adicional a las políticas organizacionales también se usan los términos “normas y

procedimientos” que son ciertos métodos para realizar tareas o funciones y que deben ser cumplidas por los involucrados.

Para la autora Alles (2015) existen diferentes tipos de políticas de recursos humanos en una empresa: sobre disciplina, de puertas abiertas, diversidad, manual del empleado, acoso sexual y moral, oportunidades equitativas, vestimenta, horarios, llamadas y otras comunicaciones, relaciones familiares, préstamos a empleados, entre otras. Se debe dejar en claro que no todas las políticas son aplicables a todos los negocios u organizaciones.

Estas políticas tienen diferentes tipos de procedimientos a aplicar, sean preventivos y/o correctivos, que se explicará a continuación:

Son preventivos, cuando las acciones van encaminadas al cumplimiento de los objetivos, y correctivos que se aplican cuando no se cumplen las normas y políticas establecidas.

Para culminar este tema, estimado estudiante ¿cada organización deberá contar con su propio manual de políticas de recursos humanos? Por supuesto que sí, dependerá de las características de cada una. Por ejemplo, flexibilidad de horarios, vestimenta de los trabajadores, códigos de conducta, días de vacaciones, etc. Le invito a investigar otros tipos de políticas existentes en el mercado.

1.4. Roles y perfil profesional de recursos humanos

Estimado alumno

Regrese al texto básico, lea comprensivamente el tema “Roles y perfil del profesional de recursos humanos”

Los especialistas del departamento de recursos humanos deben cumplir ciertos roles específicos en los respectivos puestos de trabajo, como, por ejemplo:

Comprender la estrategia organizacional, interesarse por las inquietudes e intereses individuales, desarrollar el talento con un enfoque ganar-ganar, comportamiento ético y ser un experto al identificar las herramientas adecuadas para alcanzar los resultados esperados.

Se puede resumir en 5 rasgos un experto de RRHH:

Conocimientos 360° en recursos humanos, profesionales que conozcan un poco de cada departamento, nuevas tendencias y prácticas dentro del área de RRHH.

Gestor optimizador del tiempo, solucionar los problemas que surgen espontáneamente y requiere atención inmediata.

Líder motivador, saber escuchar, motivar y ayudar al empleado

Comunicativo, la comunicación puede ser la más importante que asegure un clima laboral adecuado.

Innovador, si la persona de recursos humanos no es innovadora no se actualiza y no conoce ni a la empresa ni a su competencia.

1.5. Subsistemas de recursos humanos

Querido estudiante

Acuda nuevamente a su texto básico y lea comprensivamente desde “Subsistemas de recursos humanos” hasta “Cómo poner en práctica las diferentes encuestas a los colaboradores”

El término subsistemas se refiere a segmentos de recursos humanos que comprenden normas, políticas y procedimientos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, que son imprescindibles tanto para la organización como para el personal.

Estos subsistemas de recursos humanos son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

En los siguientes apartados se analizará a profundidad cada uno de ellos por ahora ¿Qué le parece si revisa brevemente algunos conceptos? Pues bien,

- Análisis y descripción de puestos, toda organización debe contar por escrito con un “manual de puestos” que especifique las actividades, funciones, responsabilidades que comprende cada puesto, así como también las aptitudes, habilidades, conocimientos, competencias necesarias para el desempeño exitoso.
- Atracción, selección e incorporación de personas, este proceso implica atraer, seleccionar y retener al personal idóneo para la organización. El objetivo principal de este proceso es atraer y escoger a las personas que se adapten al perfil que las organizaciones buscan para luego utilizar un adecuado proceso de incorporación.
- Evaluación de desempeño, esta valoración ayuda a medir el desempeño de los trabajadores, implementa políticas

salariales y establece criterios y estándares que evalúan la productividad.

- Remuneraciones y beneficios, compensaciones y beneficios que el empleador otorga a sus trabajadores para mantener una relación cordial de trabajo. El objetivo de las remuneraciones será lograr que los trabajadores sean compensados de forma justa y equitativa en función de las responsabilidades asignadas.
- Desarrollo y planes de sucesión, los programas de capacitación, desarrollo, planes de carrera, sucesión, ayuda a generar un talento organizacional y garantiza los cuadros de reemplazo dentro de la empresa.
- Formación, es una herramienta fundamental en las organizaciones, ya que, suministra a los empleados la oportunidad de incrementar sus conocimientos y competencias y alcanzar mayores habilidades.

Ahora que he terminado la revisión de este tema y para complementar su aprendizaje lo invito a visualizar el siguiente video: [Gestión de los recursos humanos](#) que realiza una breve introducción a la gestión de los recursos humanos, objetivos y funciones de esta área en la empresa.

¿Qué le pareció el video? ¿Despejó sus dudas? Espero que sí, dado que, se explica claramente las funciones del departamento de RRHH y la importancia de cumplir con ciertos roles estratégicos que le servirán a usted como futuro Administrador de recursos humanos.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

1.6. Indicadores de gestión para recursos humanos

Un indicador es una característica específica, observable y cuantificable que permite analizar si una empresa está cumpliendo los objetivos planteados.

Los indicadores de gestión de recursos humanos, miden el resultado de la gestión de toda la organización o de un departamento en particular, el éxito de su utilización dependerá de la comparación de la gestión realizada de un año a otro y de la toma de los correctivos necesarios.

Indicadores para medir la gestión de RRHH:

- Rotación
- Costo de selección
- Inversión en capacitación al personal, etc.
 - Analice los principales indicadores de gestión de las empresas de su localidad y compare los resultados.

Si desea profundizar el estudio de este tema, le invito estimado alumno a leer el documento: [Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas](#), pág. 28 en dónde se explica la importancia de los indicadores de gestión como herramienta de medición y las definiciones de diferentes autores.

¿Se interesó por el tema? Por supuesto que sí, los indicadores son una herramienta muy útil en las estructuras organizacionales. Las nuevas tendencias deben adecuarse a las exigencias y necesidades de la empresa.

Fantástico!!

Ha terminado la unidad 1, ¿qué le parece si revisa la síntesis del capítulo en el texto básico?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para determinar su avance en el logro de los resultados de aprendizaje previstos, le invito a desarrollar el siguiente cuestionario. Puede constatar sus respuestas al final de esta guía didáctica virtualizada y recuerde que si ha tenido alguna dificultad para su resolución debería reforzar los temas de mayor complejidad.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 1

Seleccione según corresponda la alternativa correcta a cada uno de los siguientes planteamientos, tenga presente que solo una respuesta es la correcta:

1. El término “recursos humanos” involucra a:
 - a. todo el personal como a las áreas de una organización
 - b. departamento específico de la empresa
 - c. gerencia de recursos humanos
2. Uno de los subsistemas de recursos humanos es:
 - a. gestión del talento humano
 - b. fin de la relación laboral
 - c. análisis y descripción de puestos
3. El concepto “en línea” hace referencia a:
 - a. funciones y/o áreas fundamentales de la empresa
 - b. actividades que no son el corazón del negocio
 - c. responsabilidades de un grupo específico de la organización
4. Desde la perspectiva del área de recursos humanos, el término “Estrategia de recursos humanos” corresponde:
 - a. conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin
 - b. pasos indispensables para llegar al cumplimiento de los balances mensuales
 - c. método para alcanzar la meta organizacional

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

5. Las políticas de recursos humanos, se utilizan para designar normas internas que deberán ser cumplidas por todo el personal de la organización
 - a. en función de su cultura y costumbres, respetando las leyes de cada país o región.
 - b. que aseguren el respeto a los principios y valores, en el marco de la visión y estrategia organizacional.
 - c. en relación con un determinado tema.
6. El rol del profesional de recursos humanos, de acuerdo al perfil requerido es:
 - a. estrategia
 - b. población
 - c. valores
7. ¿Cuál sería el rol del Director de recursos humanos de una organización, si decide interesarse por las inquietudes y proyectos, la satisfacción laboral y por los intereses individuales para con los de la organización?
 - a. talento
 - b. personas
 - c. experto
8. El gerente de recursos humanos, desea analizar la descripción de puestos y la adecuación de persona-puesto, por lo que considera lo siguiente:
 - a. en primer término la “estrategia” y luego la “ética”
 - b. primero si la persona evaluada posee los principios éticos y manejo experto y luego los demás factores.
 - c. en primera instancia el manejo “experto” para alcanzar la “estrategia”

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

9. Si una empresa se preocupa por contratar colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias y permite su autorealización, utiliza un rol:
- a. ética
 - b. estrategia
 - c. talento
10. Para la preparación del planeamiento de los recursos humanos uno de los pasos identificados es:
- a. encuestas a los colaboradores
 - b. diseñar carreras específicas
 - c. determinar la estructura que la organización requiere

Al final de la presente guía didáctica se encuentra el solucionario de las autoevaluaciones, le invito a que compruebe sus respuestas y revise la retroalimentación de cada una de ellas. De seguro acertó en todas. ¡Felicitaciones! A continuación, tome un breve descanso para continuar con la segunda unidad.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 3



Unidad 2. Gestión de recursos humanos: Subprocesos

2.1. Análisis y descripción de puestos



Figura 3. Análisis y descripción de puestos

Fuente: Gómez (2015)

Según Alles (2015) el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Apreciado estudiante, qué le parece si revisa este interesante resumen sobre “[Análisis del puesto de trabajo](#)” que explica de forma detallada qué es un análisis de puestos, así como también el proceso a seguir dentro de la gestión de recursos humanos.

¿Está de acuerdo con el objetivo propuesto en este artículo sobre el análisis de puestos? Cabe recalcar que el éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales dependerá de identificar las características y responsabilidades definidas en cada puesto de trabajo.

2.1.1. Esquema de la descripción de puestos

Estimado alumno

Para continuar con el estudio de este tema, es preciso que revise el capítulo 3: Análisis y descripción de puestos de su texto básico, desde “Esquema de la descripción de puestos hasta diferencia entre tarea y puesto”

Un análisis de puestos es un proceso que recolecta información sobre:

- Tareas a realizar
- Requerimientos, necesidades específicas del puesto
- Contexto de las tareas
- Qué tipo de personas son las idóneas

Es importante destacar que una organización necesita mejorar la descripción de puestos cuando los salarios son inequitativos, confusiones frecuentes por las tareas asignadas, duplicidad de

funciones y responsabilidades, selección y contratación de personal no idóneo, etc.

Por lo mencionado, se podría destacar algunos de los beneficios de una correcta utilización de descripción de puestos:

- Compensaciones equitativas.
- Procesos exitosos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo mucho más efectivos.
- Evaluaciones de desempeño y resultados óptimos de acuerdo a las metas planteadas.

Para concluir con este tema querido estudiante, se debe enfatizar que la descripción de puestos se refiere a la información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición a ocupar y no a la persona en sí.

Sobre este tema, surgen dos conceptos importantes como son:

Tarea: actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico.

Puesto: lugar que una persona ocupa en una empresa.

[Análisis y descripción de puestos](#)

¡Felicitaciones!! Con seguridad, esta actividad le ayudó a reforzar sus conocimientos.

2.1.2. Métodos para reunir información de los puestos

Estimado alumno

Diríjase al texto básico, lea comprensivamente el capítulo 3. Análisis y descripción de puestos desde “Métodos para reunir información hasta adecuación persona-puesto”

Es esencial que identifique que los métodos para la descripción y análisis de puestos más usados son: Observación directa, entrevista, cuestionario y mixta.

La utilización de cada uno de ellos dependerá de las necesidades de la empresa.

Pues bien, ahora se centrará en el estudio de “Cómo redactar los descriptivos de puestos”, que comprende algunos los siguientes temas:

- Identificación del puesto: nombre del puesto, código o identificación
- Resumen del puesto: propósito del puesto
- Relaciones: relaciones dentro o fuera de la organización
- Responsabilidades y deberes: lista detallada de las tareas a realizar
- Autoridad: supervisión directa de otras personas
- Criterios de desempeño: variables cuantificables o cumplimiento del descriptivo de puestos
- Condiciones de trabajo: ambiente laboral. (Alles, 2015, p. 141-145)

Manual de funciones

Recapitulando querido estudiante, estas interrogantes pueden ser de gran ayuda para redactar la descripción de puestos:

- ¿Cuáles son las tareas que se van a realizar en el puesto?
- ¿Pará qué voy a crear este puesto?
- ¿Qué beneficios y resultados se tendrá con este puesto?
- ¿Cuáles son las razones de la existencia del puesto?
- ¿Existe presupuesto para cubrir este puesto?
- ¿Cuáles serán las competencias de este puesto?



Semana 4

2.1.3. Relación con la descripción de puestos con otras funciones de recursos humanos

Estimado alumno

Continuando con el estudio de este tema, lea y comprenda el capítulo 3 Análisis y descripción de puestos de su texto básico, desde Relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de recursos humanos hasta la importancia de los descriptivos de puestos en un proceso de selección.

Los descriptivos de puestos son la base fundamental para un buen sistema en la gestión de recursos humanos, todas las funciones de una organización se relacionan entre sí: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de personal, formación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios.

Para cada puesto de trabajo se asigna una competencia, es decir, las capacidades necesarias para el cumplimiento exitoso de esa posición, considere este ejemplo:

Puesto: Analista desarrollador software

Competencia: Liderazgo

Grado: B

2.1.4. El teletrabajo

Estimado alumno

Para finalizar el estudio del capítulo 3. Análisis y descripción de puestos, revise en el texto base el tema “El teletrabajo”

El teletrabajo es una forma de prestación de servicios, bajo relación de dependencia, de manera no presencial, fuera de las oficinas del empleador, en jornadas ordinarias o especiales de trabajo.

Existen dos formas para el teletrabajo: **permanente**, fuera de las instalaciones, usando los recursos tecnológicos necesarios y **parcial**, fuera de las instalaciones hasta un máximo de 24 horas semanales, y las horas restantes dentro de las oficinas de la empresa.

Revise la normativa referente al teletrabajo de nuestro país: [Acuerdo ministerial #MDT-2020-076-Ministerio del trabajo](#), que regula las relaciones laborales de las diferentes formas de trabajo y que le será de mucha utilidad para su participación de la actividad calificada FORO: “El teletrabajo”.

¿Comprendió su importancia? La aplicación de esta forma de trabajo es por voluntad del trabajador y debe existir un acuerdo por escrito entre las partes. Esta normativa como usted puede darse cuenta es

muy incipiente en el Ecuador, por la falta de aceptación y confianza en esta forma de trabajo, la normativa es clara, pero en el ámbito privado aún no se socializa adecuadamente lo que no ha permitido contar con un gran número de teletrabajadores en el país.

Ahora está preparado para responder estas interrogantes:

¿A quién va dirigido esta forma de trabajo?

¿Cuáles son ventajas y desventajas?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para aplicar los temas revisados en esta Unidad le sugiero trabajar en lo siguiente:

Redacte un descriptivo de puestos de acuerdo a estas y otras interrogantes. Recuerde que: para finalizar con el proceso de análisis y descripción de puestos, se deberá analizar el perfil de las personas a ocupar el cargo.

- ¿Cuáles son las tareas que se van a realizar en el puesto?
- ¿Pará qué voy a crear este puesto?
- ¿Qué beneficios y resultados se tendrá con este puesto?
- ¿Cuáles son las razones de la existencia del puesto?
- ¿Existe presupuesto para cubrir este puesto?
- ¿Cuáles serán las competencias de este puesto?

¡Muy bien! Ha culminado este capítulo, es momento de autoevaluar los aprendizajes, recuerde examinar las respuestas en el solucionario que se encuentra disponible al final de esta guía didáctica. ¡Muchos éxitos!



Autoevaluación 2

Lea comprensivamente cada pregunta y seleccione la alternativa correcta a cada uno de los siguientes planteamientos:

1. El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos, es:
 - a. evaluar el desempeño de cada colaborador
 - b. definir las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, competencias, etc.
 - c. establecer planes de carrera y sucesión para fomentar el crecimiento personal y profesional en la organización.
2. El análisis de puestos parte de:
 - a. remuneraciones
 - b. carreras
 - c. descripción del puesto
3. Para una correcta descripción de puestos, es importante clasificar los puestos a relevar y recolectar información según el nivel jerárquico:
 - a. resultados de la gestión
 - b. alta dirección, gerencia de área y demás puestos iniciales
 - c. alta formación, puestos operativos

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:
 - a. entrevista de relevamiento estructurada, confirmación de información y descriptivo de puestos
 - b. puestos paralelos, subordinados y superiores
 - c. selección, atracción e incorporación del personal
5. El análisis de puestos, es un procedimiento que reúne información sobre:
 - a. el desempeño del personal
 - b. los programas de formación
 - c. qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición
6. EL gerente de una organización sin fines de lucro, desea mejorar las descripciones de puestos establecidas. ¿Cuál de las detalladas a continuación corresponde?
 - a. los empleados saben exactamente que se espera de ellos.
 - b. salarios equitativos para todos los empleados.
 - c. demora en la prestación de servicios.
7. Qué tipo de situación detallada a continuación indica la necesidad de revisar o describir los puestos de una organización:
 - a. responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
 - b. condiciones laborales ajustadas a los requerimientos del mercado local.
 - c. capacidad para liderar un grupo y trabajo en equipo

8. La información necesaria para realizar el análisis de puestos es:
- a. aprendizaje y resultados
 - b. requerimientos de personalidad/competencias.
 - c. programas de mentoring
9. El lugar que una persona ocupa en una organización, cumpliendo responsabilidades y tareas, se denomina:
- a. resumen del puesto
 - b. tarea
 - c. puesto
10. El método para reunir información es la entrevista, que describe:
- a. las tareas observadas
 - b. la entrevista al ocupante
 - c. el cuestionario a ser contestado por el ocupante

¡Buen trabajo! Ha contestado todas las interrogantes y espero que todas sus respuestas hayan sido acertadas.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 5

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

2.2. Atracción, selección e incorporación



Figura 4. Atracción, selección e incorporación

Fuente: Batzordea (2014)

2.2.1. La importancia de una buena selección en las organizaciones

Estimado alumno

En este capítulo se sugiere revise el capítulo 4. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos, desde “La importancia de una buena selección para las organizaciones hasta conceptos a tener en cuenta en el momento de la planificación”.

Para Alles (2015) “un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador” considerando las necesidades y expectativas que cada uno en el futuro.

El éxito en un proceso de selección dependerá de las decisiones tomadas en cada una de las etapas:

1. Descripción del perfil
2. Identificación de los canales de selección
3. Entrevistas
4. Evaluaciones
5. Finalistas

Se recomienda evaluar primero los conocimientos y luego las competencias. ¿Qué le parece si realiza una planificación de selección, considerando los pasos mencionados?

Importante: recuerde que todo proceso debe ajustarse a estos criterios:

- Atracción
- Selección en base a conocimientos
- Selección en base a competencias
- Toma de decisiones

2.2.2. Reclutamiento

Estimado alumno

Continuando con el estudio de este capítulo 4. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos, ahora observe en el texto básico desde “Reclutamiento hasta las consultoras de recursos humanos”.

Es importante diferenciar “**reclutamiento**” y “**atracción**”, ya que el primero identifica los procesos para atraer candidatos mientras que, el segundo elige a los más idóneos para ocupar el puesto de trabajo.

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo

Reclutamiento interno: cuando se realiza al interno de la organización, se puede utilizar: intranet, anuncios en carteleras, correos electrónicos, etc.

Reclutamiento externo: proceso que busca llenar la vacante con personal fuera de la empresa, se anuncia a través de: redes sociales, internet, eventos, ferias de empleo, agencias de empleo, etc.

Actividad recomendada:

Escoja una empresa de su localidad y realice un breve análisis comparativo entre las ventajas y desventajas del tema analizado.

2.2.3. Pasos del proceso de selección

Regrese al texto básico, lea comprensivamente desde Pasos del proceso de selección hasta cómo leer un curriculum

Según Alles (2015) el éxito en todo proceso de selección “consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya, los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado” ¿Es lógico verdad? Pero no es una tarea fácil, se lo describe en los siguientes pasos:

1. Necesidad de cubrir una posición
2. Solicitud de personal
3. Revisión del descriptivo de puesto
4. Recolectar información sobre el perfil
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes
10. Entrevistas: 1 o 2 rondas

11. Evaluaciones específicas y psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas
14. Presentación de finalistas al cliente interno
15. Selección del finalista por cliente interno
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
19. Proceso de admisión
20. Inducción (Alles, 2015, p. 189-191)

En todo proceso de atracción, selección es importante analizar curriculum versus perfil de candidatos, remítase en su texto básico sobre este apartado.

Ha culminado este capítulo. ¿Qué le pareció? Muy práctico y fácil de utilizar en el medio laboral.

Continúe con el estudio....



Semana 6

2.3. Atracción, selección e incorporación

2.3.1. La entrevista

Es momento de estudiar en el texto básico, el tema de la entrevista hasta el registro de la entrevista.

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)

La entrevista como tal, es un conjunto de preguntas precisas y específicas, que se plantean al entrevistado, con el fin de seleccionar al mejor postulante.

Se sugiere preparar la entrevista con tiempo, preparar algunas preguntas, revisar el CV, perfil y sobre todo conocer los objetivos de la organización.

Observe algunos consejos para entrevistadores en el texto básico y formule sus propias sugerencias.

Tipos de preguntas:

- Cerradas: se contestan con una sola palabra
- De sondeo: sencillas y cortas
- Hipotéticas: indagan conocimientos a partir de una situación no real.
- Intencionadas: se obliga al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.
- Respuesta esperada: preguntas que indican la respuesta del entrevistado
- Abiertas: libertad en la contestación

Actividad Recomendada

Lo invito a investigar otros tipos de preguntas y con ello ampliar sus conocimientos sobre este tema de entrevistas.

¡Felicitaciones! Ha culminado un apartado más de esta unidad, avance con el estudio en el tema de evaluaciones.

2.3.2. Las evaluaciones

Apreciado estudiante

Regrese al texto básico, lea comprensivamente desde las evaluaciones hasta la situación real del postulante en el proceso de búsqueda.

En este capítulo conozca los diferentes tipos de evaluaciones: técnicas (conocimientos, habilidades y experiencia), psicológicas (informativas) y las evaluaciones o assessment (entrevistas grupales).

Cada empresa dependiendo del giro de su negocio puede aplicar evaluación por competencias, las mismas serán definidas por la gerencia y requerirán de un compromiso de todas las partes involucradas.

La clave de una buena decisión sobre un candidato, no es función del área de recursos humanos, se sugiere el perfil del puesto requerido, lista de competencias y conocimientos para el éxito de la selección.

Actividad Recomendada

Elabore un perfil para un puesto en particular, un conjunto de competencias y los niveles requeridos, si necesita ayuda acuda a su texto básico y revise el cuadro comparativo: comparación de candidatos. ¡Muchos éxitos!

Una vez finalizada la etapa de atracción y selección del personal es momento de comunicar a los candidatos óptimos su incorporación a la empresa.

¿Pero qué sigue después de la aceptación del postulante? La inducción....

2.3.3. La inducción

Distinguido estudiante

Para finalizar el estudio de este capítulo, lea comprensivamente el tema de la inducción.

¿Cómo puede hacerse una inducción al personal nuevo? La inducción del candidato debe ser planteada con anticipación, hoy en día puede incluso hacerlo a través de videos empresariales, manuales, documentos impresos, etc. dependiendo de cada organización. Se considerarán los siguientes temas:

- Misión, visión y valores institucionales
- Estructura organizativa, marketing y operacional
- Objetivos y metas planteadas
- Políticas internas, beneficios, sistemas
- Comunicaciones, horarios, uso de uniformes, etc.

Recuerde revisar la síntesis del capítulo de su texto básico y desarrollar la autoevaluación propuesta para medir sus conocimientos. ¡Adelante usted puede!!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para una mejor comprensión del tema de atracción, selección e incorporación, le sugiero realice las siguientes actividades que le ayudarán a poner en práctica cada uno de los conceptos aprendidos:

Realice una planificación de selección de personal, considerando los siguientes pasos:

1. Descripción del perfil
2. Identificación de los canales de selección
3. Entrevistas
4. Evaluaciones
5. Finalistas

Efectúe un esquema de pasos para seleccionar el personal idóneo de alguna empresa de su localidad.

Estimado estudiante, antes de continuar con la siguiente unidad le recomiendo realizar la siguiente autoevaluación:

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 3

Lea comprensivamente cada pregunta y seleccione la alternativa correcta a cada uno de los siguientes planteamientos:

1. Un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, que comprende:
 - a. autorrealización
 - b. organización y grupo
 - c. comida y vivienda
2. El reclutamiento es el proceso que permite:
 - a. atraer a los candidatos que cubren el perfil
 - b. identificar y atraer a un grupo de candidatos
 - c. seleccionar a los mejores candidatos
3. Un buen proceso de selección se inicia definiendo:
 - a. los perfiles de la empresa y las expectativas de los postulantes.
 - b. planes de formación
 - c. remuneración
4. Para el planeamiento de la función de reclutamiento y selección se parte de:
 - a. la oferta
 - b. las necesidades del mercado
 - c. la demanda o perfil de búsqueda

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

5. Al aprovisionamiento externo hace referencia a:
 - a. mercado en general
 - b. Job posting o autopostulación
 - c. renuncias, despidos o jubilaciones
6. El proceso de selección está constituido por una serie de pasos, el que se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir se denomina:
 - a. solicitud de empleado
 - b. revisión del descriptivo del puesto.
 - c. recolectar información.
7. Cuándo es aconsejable contratar un consultor externo para un adecuado reclutamiento interno:
 - a. cuando la complejidad del tema requiera un especialista
 - b. para planificar reemplazos y sucesiones
 - c. por renovación de los recursos humanos de la empresa
8. Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con una diferencia fundamental:
 - a. busca conocer las aspiraciones del candidato
 - b. conocer las competencias que posee el entrevistado y que son necesarias en el puesto
 - c. explora únicamente el perfil del postulante

[Índice](#)[Primer
bimestre](#)[Segundo
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias
bibliográficas](#)

9. Cada compañía debe realizar el proceso de inducción basado en diferentes métodos: cursos, videos, etc. ¿Qué debe contener como mínimo un manual de inducción?
- a. describir la oferta detallando aspectos económicos, posición a ocupar y fecha de inicio de actividades.
 - b. referencias financieras y judiciales
 - c. políticas, normas internas, beneficios, sistemas
10. Si una empresa decide contratar a un consultor externo para realizar el reclutamiento de su personal, de esta manera estará utilizando una fuente:
- a. de la empresa
 - b. de outsourcing
 - c. interna

Felicitaciones, espero que haya acertado en todas sus respuestas al contrastarlas con el solucionario.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 7

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

2.4. Formación



Figura 5. Formación

Fuente: Toribio (2015)

En este capítulo se analizarán los temas relacionados al aprendizaje y formación de personas. Cómo planear, el control y la función del área de formación en las organizaciones.

2.4.1. Formación. Capacitación. Desarrollo. Aprendizaje. Definiciones

Apreciado estudiante

Lea detenidamente en el texto básico el capítulo 5. Formación desde “Formación. Capacitación. Desarrollo. Aprendizaje. Definiciones hasta proceso de no aprendizaje”

- Uno de los objetivos a tener en cuenta en la etapa de formación, es que cada trabajador cumpla con sus metas y tareas asignadas.
- El compromiso no sólo es de la empresa sino de los trabajadores que buscan crecer personal y profesionalmente, mejorar su posición laboral, en definitiva, tener un mejor nivel de vida.
- Todas las actividades de capacitación deberán ser evaluadas, el departamento de formación puede impulsar algunos cambios, pero es un logro de todos.
- El propósito de la formación y capacitación es alcanzar el aprendizaje en los participantes
- Para desempeñar cualquier puesto laboral surgen tres conceptos: conocimientos, competencias y valores y experiencia.

Existen 3 métodos para el desarrollo de personas:

Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo, una persona desarrolla sus capacidades en su puesto de trabajo: jefe entrenador, mentoring y entrenamiento experto.

Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo, actividades de capacitación fuera del entorno laboral.

Método basado en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo, cuando el colaborador busca su propio aprendizaje, se auto capacita de acuerdo a sus expectativas, preferencias y posibilidades.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Desarrollo de personas

Pues bien, una vez analizado el concepto de formación, se va a estudiar el término de capacitación, que generalmente se usa para referirse a un conjunto de actividades planificadas impartidas por un instructor, quien determina el lugar, fecha y el alcance de las mismas.

Actividad recomendada:

Apreciado alumno. Defina con sus propias palabras a la “capacitación”

2.4.2. La función de formación en las organizaciones y su relación con la estrategia organizacional

Querido alumno

Acuda nuevamente a su texto en el apartado: Formación dentro del área de recursos humanos

Inicialmente, debe comprender que un plan de formación debe estar alineado a las necesidades actuales y futuras de la organización, a su misión, visión y planes estratégicos, los cuales se verán reflejados en los descriptivos de puestos.

La función del subsistema de formación como lo menciona Alles (2015), enfrenta algunos desafíos:

- Promover la generación del conocimiento
- Innovar en materia de formación
- Desarrollar competencias virtuales

Para responder ante ellos, el área de recursos humanos deberá estar en condiciones de preparar a su personal para enfrentarse al cambio, aceptarlo e incorporarlo a la organización.

2.4.3. Formación dentro del área de recursos humanos

Importante: El área de recursos humanos ofrece solamente una guía y un soporte en la etapa de formación, es responsabilidad del colaborador asumir el rol de aprendizaje y lograr su desarrollo.

Los planes de formación deberán reflejar las necesidades de la empresa, el alcance del cumplimiento de estrategias, “la adecuación puesto-persona” capacidades frente a lo requerido en el puesto, evaluación de desempeño (brechas de conocimiento y competencias)

Acuda a su texto básico y remítase a los temas “Modelo de Formación/ Modelo organizacional y formación y su relación con otros subsistemas de recursos humanos”.

Un modelo de formación incluye algunas etapas: detección de necesidades, diseño, implementación, evaluación de resultados, auditoría. ¿Este modelo tiene relación con los otros subsistemas? Revise cada uno de ellos y su importancia en el proceso de formación:

Subsistemas de recursos humanos:

Análisis y descripción de puestos: en el descriptivo de puestos, se sugiere incluir la evaluación de las capacidades del ocupante.

Atracción, selección e incorporación: incluir programas de capacitación que garanticen éxito entre persona contratada y posición a ocupar.

Evaluación de desempeño: ayuda a detectar necesidades de capacitación.

Desarrollo y planes de sucesión: programas de conocimientos y competencias.

Le invito a revisar este video sobre: [Negociación, promoción y desarrollo del personal](#) que le ayudará a comprender el impacto que tiene los programas de capacitación en el personal y su optimización en los puestos de trabajo.

¿Comprendió qué es la promoción y desarrollo de personal? como gerente o futuro administrador debe proponer planes de capacitación a sus empleados que permitan afinar y fortalecer las competencias tanto personales como laborales.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Incrementemente sus conocimientos, desarrolle las destrezas necesarias que le permitan comprender los objetivos y la importancia de los planes de capacitación, le planteo las siguientes actividades:

Analice cuán útil han sido las capacitaciones recibidas a lo largo su trayectoria laboral.

*En el mercado laboral la oferta sobre **la formación** es muy variada, repase en los periódicos o revistas de su preferencia y elabore una lista de las alternativas que más llamó su atención e interés.*

Elabore un cuadro sinóptico sobre el papel que cumple el especialista de recursos humanos en cuanto a formación.

A continuación, le propongo que realice la siguiente autoevaluación para que determine sus avances en la comprensión de los temas abordados.



Autoevaluación 4

Lea comprensivamente cada pregunta y seleccione la alternativa correcta a cada uno de los siguientes planteamientos:

1. La capacitación debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y:
 - a. cuantificable
 - b. medible
 - c. evaluable
2. El proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, relacionados a la visión y misión de las empresas, los objetivos de los negocios y los requerimientos de la posición que desempeña, se denominan como:
 - a. entrenamiento
 - b. desarrollo
 - c. capacitación
3. Dentro de un proceso de formación es indispensable conocer las funciones que debe desempeñar recursos humanos y cuál es el cliente interno. A continuación, indique la función específica de este departamento:
 - a. provee la información necesaria
 - b. prepara el material del entrenamiento
 - c. verifica necesidades de entrenamiento

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. Para que la capacitación tenga el éxito deseado es necesario desarrollar un esquema de entrenamiento, señale a continuación que paso no corresponde:
 - a. desarrollar criterios de medición
 - b. determinar necesidades de entrenamiento
 - c. seleccionar candidatos
5. Existen diversos métodos para evaluar la eficacia de un programa de capacitación, la etapa que hace referencia a participación, preguntas y otras manifestaciones de los participantes se conoce como:
 - a. reacción
 - b. aprendizaje
 - c. comportamiento
6. Las personas para desempeñar cualquier posición gerencial, ponen en juego un conjunto de capacidades, que se pueden clasificar en:
 - a. conocimientos, competencias y valores, experiencia
 - b. habilidades y destrezas
 - c. aptitudes y actitudes
7. En la capacitación on line o e-learning se considera lo siguiente:
 - a. tecnología informática, con plazos y objetivos determinados
 - b. expertise del tema
 - c. actividades y prácticas dentro de la empresa

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

8. El análisis y solución de casos en un entorno grupal fuera de su puesto de trabajo.
 - a. lecturas guiadas
 - b. método de casos
 - c. juegos gerenciales
9. Para el desarrollo de competencias, conferencias o clases magistrales se relaciona a:
 - a. ejercitación práctica
 - b. exposición teórica
 - c. role playing
10. Programas para el desarrollo de personas mientras éstas continúan en su lugar de trabajo.
 - a. método para el desarrollo de personas dentro del trabajo
 - b. método para el desarrollo de personas fuera del trabajo
 - c. método basado en el autodesarrollo

Una vez que comprobó en el solucionario sus respuestas y en donde estoy segura acertó en todas, le felicito, y le invito a tomar un breve descanso para su preparación académica de sus evaluaciones presenciales.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Actividades finales del bimestre



Semana 8

¡Felicitaciones! Ha culminado el estudio de este primer bimestre, en esta semana le propongo las siguientes actividades:

1. Revisar los contenidos de la unidad 1: Fundamentos básicos de recursos humanos y la unidad 2: Gestión de recursos humanos: subprocesos. Apartados: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación y formación.
2. Conteste las autoevaluaciones y retroalimente su estudio en el “solucionario” que le permitirá reforzar los temas de mayor complejidad.
3. Recuerde realizar las actividades recomendadas de cada tema con la finalidad de poner en práctica lo aprendido en cada unidad.
4. Revise el texto básico y los casos planteados como estrategia de refuerzo de su aprendizaje.
5. Prepare su estudio para las evaluaciones presenciales. ¡Usted puede!

¡No importa cuántas veces te equivocas o con qué lentitud progresas, sigues estando muy por delante de los que ni lo intentan!

Anthony Robbins

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Aplica los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Este resultado le permitirá al alumno proporcionar un conocimiento estructurado de las áreas funcionales específicas requeridas para perfeccionar el nuevo rol de los profesionales en recursos humanos.



Semana 9

2.5. Evaluación del desempeño



Figura 6. Evaluación de desempeño

Fuente: Batzordea (2015)

2.5.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?

Estimado alumno

Es momento de iniciar con el estudio de este segundo bimestre y comience en el capítulo 6. Evaluación de desempeño, ¿Por qué evaluar el desempeño? hasta 360° feedback o evaluación de 360 grados

¿Considera que las evaluaciones de desempeño deben estar alineadas a los objetivos de la organización? Pues sí, las evaluaciones de desempeño, son útiles y necesarias en la toma de decisión para promociones y remuneraciones, sirven para analizar la relación empleado y puesto de trabajo y sobre todo para la retroalimentación y aplicación de correctivos necesarios.

Con esta aseveración, tenga presente que la evaluación trabaja en los dos sentidos por un lado incrementa los resultados de la empresa y por el lado de los trabajadores mejora su productividad.

La evaluación de desempeño se relaciona con todas las áreas de recursos humanos, y si la organización tiene un modelo de competencias lo hará con este enfoque. Las competencias se asignan en base a la posición y los grados de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Le recomiendo revisar este video sobre: [“Cómo puede afectar la evaluación de rendimiento al comportamiento de las personas”](#) _ que le proporciona pautas para aplicar correctamente los procesos evaluativos.

¿Qué tal le pareció? Considere los aspectos interesantes dentro de las evaluaciones de rendimiento, mejoras y retroalimentación para incrementar la rentabilidad de su negocio.

Actividad Recomendada:

Caso práctico: con todo lo analizado y según el esquema propuesto en la evaluación de desempeño por la autora del libro página 322 indique la competencia que deberá desarrollar el Director de una institución educativa de educación básica en un proceso de evaluación de desempeño:

Figura 7. Evaluación de desempeño

Competencia: Manejo de Liderazgo					
Demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en liderazgo transformativo y en un servicio de calidad.					
1. Posee una visión y valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la I.E	1	2	3	4	5
2. Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.	1	2	3	4	5
3. Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo.	1	2	3	4	5
4. Permanece motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino.	1	2	3	4	5
5. Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encuentra espacios de entendimiento y progreso en ellos	1	2	3	4	5
6. Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa	1	2	3	4	5

Competencia Manejo de Dirección					
Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos.					
7. Dirige la I.E. de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes.	1	2	3	4	5

Competencia Manejo de Dirección

Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa, fundamentada en la persona humana, el enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos.

8. Genera Redes educativas de apoyo a la I.E para potenciar el proyecto educativo institucional y desarrollar los objetivos estratégicos	1	2	3	4	5
9. Garantiza la articulación PEI con las características y necesidades del entorno	1	2	3	4	5
10. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	1	2	3	4	5
11. Determina las condiciones para la evaluación y/o selección del personal de la I.E.	1	2	3	4	5
12. Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en el desarrollo del PEI	1	2	3	4	5
13. Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los estudiantes dentro de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
14. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad	1	2	3	4	5
15. Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la I.E.	1	2	3	4	5
16. Gestiona los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo del servicio educativo	1	2	3	4	5
17. Gestiona la dimensión pedagógica de la organización escolar, considerando el desarrollo de capacidades del ser humano.	1	2	3	4	5
18. Administra el talento humano de la institución educativa de acuerdo con la normatividad vigente, sus competencias asignadas e indicadores de gestión	1	2	3	4	5

Competencia Trabajo en Equipo

Demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas educativas innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas educativos del contexto con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución.

19. Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes	1	2	3	4	5
20. Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación	1	2	3	4	5
21. Es responsable del trabajo en equipo, de la comunicación que existe en el mismo para el cumplimiento de las tareas	1	2	3	4	5
22. Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros pro-gramas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas	1	2	3	4	5
23. Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada ve/ más elevadas, acode con la visión de la institución educativa	1	2	3	4	5
24. Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales	1	2	3	4	5

Competencia Gestión del Cambio

Gestiona el cambio educativo a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa.

25. Genera el cambio colectivo a través de habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva	1	2	3	4	5
26. Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno	1	2	3	4	5
27. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar	1	2	3	4	5

Competencia Capacidad de Comunicación					
Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con los integrantes de la comunidad educativa generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional					
28. Se comunicación en forma oral y escrita, y comprende los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión	1	2	3	4	5
29. Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones	1	2	3	4	5
30. Formula los argumentos propios de forma hablada o escrita teniendo en cuenta otros puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
31. Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones	1	2	3	4	5
32. Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades de la I.E.	1	2	3	4	5
33. Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los profesores, estudiantes y padres de familia	1	2	3	4	5

Fuente: Núñez (2017)

Fíjese que la evaluación de desempeño se debe realizar por categorías y escalas, todo depende del nivel de conocimientos, responsabilidades y competencias necesarios para un puesto de trabajo, es decir, no es lo mismo una evaluación de desempeño a un alto directivo que a un colaborador de nivel medio.

Actividad recomendada:

Ahora es su turno, según el esquema propuesto en la evaluación de desempeño por la autora del libro página 322 y con el ejemplo anterior, elabore una tabla de análisis para un puesto específico con 10 competencias y las escalas correspondientes.

Haga una pausa y continúe su estudio con otro tema de mucha importancia que es la Evaluación de 360 grados.



Semana 10

2.5.2. Evaluación de 360 grados

Apreciado alumno

Regrese al texto básico capítulo 6. Evaluación de desempeño para revisar 360° feedback o evaluación de 360 grados

¿Qué incluye esta evaluación 360 grados? Este esquema de evaluación incluye todo el entorno del evaluador: jefes, compañeros, clientes, proveedores, inclusive su propia autoevaluación.

Los beneficios de esta herramienta pueden ser muchos, como por ejemplo la mirada de los otros sobre el evaluado, entre pares o subordinados, y el plan de desarrollo de competencias: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo.

También existe otro tipo de evaluación, que es la **Evaluación 180 grados**:

Esta evaluación involucra en primer lugar a jefes y pares y luego subordinados. ¿Se dio cuenta de la diferencia con la evaluación 360 grados? Sí, no intervienen todos los involucrados de una empresa.

Entonces, recapitulando ¿Quiénes son los que intervienen en una evaluación 360°?

Muy bien, los jefes, clientes, colaboradores, miembros de equipo, proveedores, en fin, toda la organización.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Actividad Recomendada

Es su turno, prepare un diagrama de un proceso de evaluación 360° que mejore el desempeño laboral de un puesto en particular.

Sugerencias:

Comunicar por escrito al empleado sobre su evaluación.

Finalice todo el proceso y luego comente sobre mejoras en la remuneración.

Retroalimentación clara y sencilla

En resultados positivos felicite y anime a seguir adelante y en comentarios negativos sea respetuoso y cordial.

Tome en cuenta: Toda organización define sus objetivos, estrategias organizacionales y competencias necesarias para medir el desempeño de sus colaboradores.

Antes de finalizar este tema y para complementar su estudio, ingrese en el video [Cosas de coaching: feedback](#) que transmite algunos consejos para dar un feedback positivo, oportuno y a la persona correcta.

¿Reflexionó sobre su forma de dar feedback? ¿cómo va a mejorar a partir de ahora? es importante usar la comunicación adecuada para dar a conocer a todos los miembros de nuestro equipo las políticas, procedimientos, objetivos y lo más importante a dónde queremos llegar y el logro de las metas planteadas.

[Evaluación de desempeño](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reitero mi recomendación en la aplicación de los contenidos estudiados, es por ello que las actividades recomendadas para esta unidad se puntualizan a continuación:

Lea detenidamente el siguiente [caso de estudio: Museo Municipal Guayaquil](#) cuyo objetivo es medir la calidad en el servicio brindado a los visitantes del Museo a través de un proceso de evaluación.

Estoy segura de que se aclararon las dudas que tenía respecto a la Evaluación ¿Se percató de la importancia de la utilización de un método correcto para la recolección de información? Tenga presente escoger la herramienta adecuada que le permitirá establecer las preguntas óptimas y a quienes estará dirigida la evaluación para cumplir las necesidades y requerimientos de los clientes o usuarios de su servicio.

Estimado estudiante, antes de continuar con la siguiente unidad le recomiendo realizar la siguiente autoevaluación:

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Autoevaluación 5

Seleccione según corresponda la respuesta correcta a cada uno de los siguientes planteamientos:

1. En algunas ocasiones las evaluaciones del desempeño pueden generar muchos problemas comunes. ¿Cuál de los enunciados a continuación corresponde?
 - a. establecimiento de normas
 - b. mala retroalimentación
 - c. comunicaciones negativas
2. Cada evaluación del desempeño debe tener una nota final, es decir una única puntuación. Por lo tanto, el nivel que refleja que no cumple completamente con las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo, se califica como:
 - a. necesita mejorar
 - b. bueno
 - c. excepcional
3. El proceso que debe seguir una evaluación de 360° grados está compuesto por algunas fases. ¿Cuál de los detallados a continuación no corresponde?
 - a. diseño de la herramienta
 - b. exclusión de las personas
 - c. comunicación a los interesados

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

4. Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:
 - a. advertencia verbal y por escrito.
 - b. perfil del puesto
 - c. evaluación del potencial de desarrollo
5. La función del área de recursos humanos respecto del desarrollo de las personas debe tener en cuenta:
 - a. las necesidades personales en función de los planes estratégicos
 - b. los deseos del gerente sobre el giro de la organización
 - c. las preferencias de los empleados sobre su carrera y motivaciones.
6. La evaluación de desempeño permite:
 - a. Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
 - b. continuar con los programas de capacitación
 - c. mantener el mismo personal en la organización
7. Uno de los pasos de la evaluación de desempeño, en el que se comenta el desempeño y los progresos de los colaboradores es:
 - a. definir el puesto
 - b. retroalimentación
 - c. evaluar el desempeño

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

8. El cuestionario o soporte de una evaluación de desempeño se encuentra en:
- a. definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.
 - b. diseño de la herramienta
 - c. elección de las personas
9. Dependiendo de la situación se puede aplicar una evaluación a jefes y pares, en este caso se denomina:
- a. evaluación 360 grados
 - b. coevaluación
 - c. evaluación 180 grados
10. La entrevista de evaluación deberá estar acompañada de:
- a. fortalezas, desarrollo e intereses del evaluado.
 - b. objetivos y estrategias organizacionales
 - c. conocimientos y competencias requeridas

Felicitaciones, espero que haya acertado en todas sus respuestas al contrastarlas con el solucionario.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Semana 11

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

2.6. Desarrollo y planes de sucesión



Figura 8. Cuidado del capital intelectual

Fuente: Uruñuela (2015)

2.6.1. El cuidado del capital intelectual

Querido alumno

Empiece su estudio en el texto básico en el capítulo 7. Desarrollo y planes de sucesión. La función de desarrollo en el área de recursos humanos, apartado “El cuidado del capital intelectual”

Antes de comenzar a tratar los temas de desarrollo del personal, se definirá ¿Qué es capital intelectual? Alles (2015) considera al capital intelectual como un conjunto de elementos no materiales, que integran el capital de una organización. Hace referencia a:

activos derivados del mercado como clientes, franquicias; activos relativos a la propiedad intelectual como patentes, secretos de producción; activos en relación con los colaboradores; activos de infraestructura; cultura organizacional y otros.

Tenga presente algo muy importante: el capital humano, prioriza conocimientos, competencias y experiencia y capital estructural es la infraestructura que sostiene a este capital humano.

¿Qué resultado puede tener una empresa cuando tiene personal calificado y políticas de desarrollo bien definidas? ¡Correcto! El resultado será un alto capital intelectual.

En seguida, se mencionará que el desarrollo de las personas tiene dos objetivos principales: cumplimiento de los objetivos empresariales, y la consecución de las expectativas individuales de todos los colaboradores.

Actividad recomendada:

Revise algunos programas para el desarrollo del talento en una organización: planes de sucesión, diagramas de reemplazo, jefe entrenador, personas clave, planes de carrera, etc. y recomiende 5 alternativas adicionales para ser implementadas en una organización.

2.6.2. Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones

Apreciado estudiante

Regrese al texto básico para analizar “La relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones”.

Cuando se ha implantado un modelo de competencias, los nuevos colaboradores ingresan con los conocimientos, competencias y experiencia que el puesto lo requiere.

Ya se analizó que los objetivos de los programas de desarrollo pueden ser muy variados, sin embargo, dos de ellos deben estar siempre presentes: preservar el capital humano y el retener al personal idóneo. Desde la perspectiva de los colaboradores la finalidad de estos programas es: asegurar la permanencia en la empresa, desarrollo y realización personal y sentirse seguros y motivados.

¿Cuál será el deber del departamento de recursos humanos frente a esta perspectiva?

Es deber del departamento de recursos humanos tomar en consideración algunos aspectos:

- Apoyar y comprometerse con los planes de desarrollo
- Buscar ayuda de especialistas para el diseño de programas de desarrollo.
- Interrelacionar todos los subsistemas de recursos humanos
- Conocer el grado de satisfacción sobre los programas y sobre la imagen que tienen los colaboradores del departamento en sí.

A continuación, se detallarán algunos conceptos claves dentro de las funciones de área de desarrollo de recursos humanos:

- **Promociones internas**, implica un cambio de nivel, en la que una persona es asignada como reemplazo de otra, estas promociones deberán evaluar conocimientos, experiencias y competencias sobre el puesto a ocupar.

- **Planes de sucesión**, programa organizacional que cuenta con personal con un buen desempeño y capacitado para cubrir posibles eventualidades de retiro o abandono temporal o definitivo de un puesto de trabajo.
- **Diagramas de reemplazo**, este programa cuida al capital intelectual y garantiza la continuidad en la organización, ya que reconocen puestos claves y selecciona posibles participantes que ocuparán dichos puestos por motivos de jubilación o cambios de domicilios definitivos.

En la siguiente semana, se destacará la importancia de los planes de carrera dentro de las empresas, puede tomar un descanso antes de continuar.



Semana 12

2.6.3. Planes de carrera

Querido alumno

Para un mejor estudio del presente tema acuda a su texto básico y lea comprensivamente desde “Planes de carrera hasta planes individuales de desarrollo para crear talento”.

¿Se preguntó cuál es el propósito de un plan de carrera?

El propósito de estos programas es contar con personas preparadas para una posición en particular, en el que se establece un esquema teórico sobre cuál sería la carrera posible dentro de un área determinada, adquiriendo en cada puesto conocimientos, experiencia y competencias.

Dando continuidad con lo expuesto, se definirá dos clasificaciones de los planes de carrera:

Planes de carrera multiáreas - plan de jóvenes profesionales (JP), jóvenes universitarios que ingresan en relación de dependencia a una organización.

Plan individual para crear talento, algunas organizaciones cuentan con programas para generar talento, de tal manera que puedan ocupar puestos vacantes.

Actividad recomendada:

Estudie la página 394 del texto básico, diseñe un plan de carrera combinando diferentes áreas y describa los requisitos necesarios para pasar de un nivel a otro.

2.6.4. Programas de mentoring

Estimado alumno

Realice una lectura comprensiva en su texto básico el tema referente a programas de mentoring hasta planes para jefes como una vía para transferir cultura

Defina primero ¿Qué es un mentor? Un mentor es un consejero, guía, orientador, que cuenta con mayor experiencia y conocimientos sobre un tema en particular.

En los programas de mentoring, se asesora a los participantes para la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de competencias.

La administración y el control de los programas de mentoring deben ser llevados por personal del área de recursos humanos, las etapas según la autora son:

1. Objetivos
2. Diseño y planificación del programa del desarrollo
3. Elección de mentores
4. Reunión del mentor con el consultor
5. Medición de competencias
6. Comienzo del programa de mentoring
7. Reuniones de seguimiento
8. Evaluación final (Alles, 2015, p. 398)



Actividades de aprendizaje recomendadas

Siempre será importante que los temas que vamos desarrollando encuentren su utilidad y aplicabilidad en casos reales, de esta manera, le invito a practicar con las siguientes actividades:

Existen algunos programas que desarrollan las capacidades de un colaborador y ayudan al crecimiento personal y profesional, invito a investigar en su texto básico sobre los temas: entrenamiento experto y jefe entrenador. Elabore un cuadro sinóptico sobre las principales características de cada uno.

¿Le parecieron interesantes estas actividades? Me alegra que así sea.

Con este ánimo, es momento de realizar la siguiente autoevaluación para constatar cuánto se ha avanzado en el estudio de esta unidad.



Autoevaluación 6

Seleccione según corresponda la respuesta correcta a cada uno de los siguientes planteamientos:

1. La función del área de recursos humanos respecto al desarrollo de las personas se puede sintetizar en acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos:
 - a. los deseos de los familiares de los empleados.
 - b. la evaluación del entorno
 - c. la evaluación de los clientes
2. La herramienta con un enfoque de desarrollo que busca regular la revisión de las necesidades de entrenamiento de los gerentes, evaluando sus fortalezas y debilidades se denomina:
 - a. assessment
 - b. cursos externos
 - c. seguimiento y control
3. La evaluación que no participan los subordinados de una empresa, se llama:
 - a. de pares
 - b. 360 grados
 - c. evaluación 180°
4. El capital humano lo compone el siguiente componente:
 - a. infraestructura
 - b. experiencia
 - c. inversión financiera

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

5. El objetivo del área de recursos humanos en el tema de desarrollo de personas es:
 - a. incrementar su remuneración
 - b. cubrir las expectativas colectivas de los colaboradores
 - c. participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales
6. Para promover a una persona a un nivel superior, se deberá considerar:
 - a. experiencia
 - b. competencias actuales y las requeridas para la nueva posición
 - c. conocimientos y habilidades
7. Los programas planes de sucesión, diagramas de reemplazo y carrera gerencial y especialista integran la ruta:
 - a. para el resguardo del capital intelectual
 - b. para general talento organizacional
 - c. para aprovechar la experiencia de los jefes
8. Las asignaciones temporales de las personas a otros puestos que no son los propios, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización, se refiere a:
 - a. asignación a task forces
 - b. asignación como asistente de posiciones de dirección
 - c. rotación de puestos

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

9. El conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es ascendida a un nivel superior en la estructura de la organización, se denomina:
- a. promoción
 - b. reclutamiento
 - c. planes de sucesión
10. En los diagramas de reemplazo, existe un período cuando el colaborador designado como reemplazo de otro comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto. Este grado de involucramiento dependerá de la complejidad de funciones a realizar.
- a. período de preparación
 - b. formalización
 - c. elección y formación

Mis más sinceras felicitaciones, lo está haciendo muy bien.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)



Semana 13

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

2.7. Remuneraciones y beneficios



Figura 9. Remuneraciones y beneficios

Fuente: Williams (2016)

Una fila de personas en la que se destaca a una de ellas que le llueve dinero.

2.7.1. Administración de las remuneraciones

Distinguido estudiante

Comience esta Unidad revisando en el texto básico los temas “Administración de las remuneraciones y funciones del área hasta cómo establecer niveles de remuneración”

En esta semana se abordará el tema de remuneraciones y beneficios, de acuerdo a algunos autores describen a las

remuneraciones como al pago o retribución en dinero por el servicio prestado o trabajo realizado.

La gestión de recursos humanos para mantener una compañía competitiva en reclutamiento, contratación y retención de personal, debería centrarse en elaborar programas para liquidar sueldos y salarios, sistemas de valoración de puestos, equipos y softwares necesarios, análisis del mercado, información estadística, etc.

Así como también su función será el estudio y análisis de:

- Salarios
- Revisiones de salarios y políticas de beneficios
- Información estadística

Familiarizado con este tema, reconozca que la función de remuneraciones tiene una estrecha relación con:

- Descriptivo de puestos
- Evaluación de desempeño
- Mercado externo
- Desempeño (Cultura y valores de la empresa)

Una vez estudiada la función de las remuneraciones, es oportuno revisar el **esquema de remuneraciones**:

1. Análisis y descripción de puestos
2. Evaluar los puestos (responsabilidades de cada uno)
3. Clasificar los puestos (perfil)
4. Estudiar valores y escala de salarios
5. Establecer rangos por cada puesto (Alles, 2015, p. 415)

Remuneraciones y beneficios

Para no olvidar. Una política de remuneraciones comprende 3 aspectos: situación económica en relación con el mercado; evaluación de puestos y el rendimiento individual.

Remuneración por competencias: toda vez que el personal ha sido evaluado por su desempeño se toman decisiones sobre promociones o incrementos salariales, de tal manera que si se evalúa por competencias se puede remunerar por competencias.

¿Cuáles son las fuentes de información sobre el mercado de remuneraciones? Las fuentes pueden ser varias y de diferente alcance: encuestas salariales, firmas similares, candidatos para un puesto, entre otras.

Para Alles los factores que debe considerar cuando establece los niveles de remuneración son:

- Capacidades
- Experiencia
- Escasez o abundancia
- Remuneraciones en cargos similares
- Condiciones laborales particulares
- Incentivos, remuneraciones variables
- Beneficios no monetarios. (Alles, 2015, p. 420)

Actividad recomendada:

Elabore un mapa conceptual sobre esta función del área de Remuneraciones, importancia, objetivos y alcance dentro del mercado.

2.7.2. Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales

Continuando con nuestro estudio analice en el texto básico desde Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales hasta ¿Cuándo se incrementan los salarios?

Como ya se ha mencionado, el tema de remuneraciones no es sencillo, y más aún cuando se refiere a puestos jerárquicos altos,

primero entiéndase que existen 3 tipos de retribución que se hablará poco a poco: variable, fija y flexible.

Remuneración variable: se establecen en función de los resultados obtenidos de acuerdo al objetivo propuesto, se utilizan para motivar a las personas a esforzarse por mejorar en su trabajo, por ejemplo, en el área de ventas.

A continuación, algunos de los más utilizados:

- Salarios a destajo
- Comisiones (grupo específico)
- Bonus o incentivos a corto plazo
- Participación en las utilidades (toda la nómina)

Puntuación de puestos: esta técnica asigna un puntaje a cada puesto laboral, logrando equidad interna y externa.

Nos parece interesante abordar en este punto los contenidos relacionados a:

- Sueldo bruto o nominal, cuantía total antes de descuentos
- Salario neto o de bolsillo, cuantía monetaria que recibe el trabajador, una vez descontados los impuestos y beneficios de ley.

¿Comprendió el tema? Pero, ¿cuándo hay un incremento de salarios? Estas alzas pueden darse cuando hay un aumento a todo el personal, dependiendo de los resultados de las evaluaciones pueden ser individuales, cuando hay una promoción o por concepto de antigüedad.

2.7.3. Tendencias en remuneraciones y beneficios

Acuda a su texto básico y revise detenidamente desde Tendencias en remuneraciones hasta remuneraciones y la evaluación de desempeño

Está próximo a terminar la séptima unidad, se ha analizado lo referente a la administración de las remuneraciones; así también, como compensar los puestos gerenciales y profesionales, ahora se tratará un tema de no menos interés como lo constituyen las tendencias en remuneraciones.

Beneficios legales más usados:

- Licencia sin sueldo
- Vacaciones pagadas
- Licencia por maternidad
- Seguro de vida
- Licencia por discapacidad

Remuneraciones y la evaluación de desempeño

Se recomienda establecer un sistema de remuneraciones basados en los resultados de la evaluación de desempeño.

- Objetivos cumplidos: Remuneración
- Competencias desarrolladas: Remuneración



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, con el fin de reforzar sus conocimientos y aplicarlos en situaciones existentes, planteo las siguientes tareas:

Investigue y compare los niveles de remuneración para un mismo puesto de trabajo en diferentes empresas de su localidad.

Averigüe cuál es el salario básico en nuestro país para este año y cuáles son los beneficios establecidos en el código de trabajo vigente.

Estimado estudiante, antes de continuar con la siguiente unidad le recomiendo realizar la siguiente autoevaluación:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Autoevaluación 7

Seleccione según corresponda la respuesta correcta a cada uno de los siguientes planteamientos:

1. Cuando una empresa no tiene establecido un esquema de remuneraciones es necesario establecer un proceso que consta de algunos pasos. Cuál de los pasos detallados a continuación permite la comparación entre las distintas áreas y funciones:
 - a. clasificación de puestos
 - b. escalas y valores de salarios
 - c. rango por cada puesto
2. El factor que debe ser considerado para establecer los niveles de remuneración es:
 - a. candidatos para un puesto
 - b. experiencia requerida para la posición
 - c. encuestas salariales
3. La función del área de recursos humanos con relación a las remuneraciones del personal es el estudio y análisis de:
 - a. desarrollo de personal
 - b. salarios y políticas de beneficios
 - c. incorporación a la empres

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. El tema de remuneración y evaluación de desempeño, se debe vincular con:
 - a. cumplimiento de objetivos y desarrollo de competencias
 - b. buen clima laboral y crecimiento personal
 - c. infraestructura y manejo de relaciones óptimas
5. El término remuneración adecuada hace referencia a:
 - a. remuneraciones más altas del mercado
 - b. mayor margen de utilidad
 - c. políticas uniformes, sin pagos discrecionales
6. Una fuente para conocer el mercado de remuneraciones que presenta diferentes niveles de salarios de diversas compañías:
 - a. encuestas salariales
 - b. firmas similares
 - c. candidatos para un puesto
7. Las remuneraciones variables pueden ser de diferente tipo, aquella que asocia con los resultados de la compañía se refiere a:
 - a. comisiones
 - b. incentivos a largo plazo
 - c. participación de las utilidades
8. La remuneración variable por comisiones a vendedores, salarios a destajo en producción, corresponde a:
 - a. toda la nómina
 - b. grupos específicos
 - c. personal especializado

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

9. El valor neto que se recibe el empleado deducido los conceptos a su cargo, se denomina:
- a. costo final para el empleador
 - b. salario neto o de bolsillo
 - c. salario bruto o nominal
10. Las remuneraciones usualmente se pueden modificar por:
- a. cumplimiento de objetivos planteados
 - b. antigüedad y aumentos generales a toda la nómina
 - c. salarios de la competencia

Felicitaciones!!! Excelente trabajo, de seguro acertó en sus respuestas.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer
bimestre](#)

[Segundo
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias
bibliográficas](#)



Semana 14



Unidad 3. Nuevas tendencias de recursos humanos



Figura 10. Nuevas tendencias de recursos humanos

Fuente: Fuentes (2013)

El talento humano, así como otras áreas de las organizaciones han modernizado este recurso, incluyendo asuntos tecnológicos que facilitan la gestión, le invito a descubrir las nuevas tendencias que están siendo utilizadas por las empresas modernas.

Por lo tanto, distinguido estudiante para estudiar esta última unidad, es necesario revisar el documento denominado [Nuevas tendencias de recursos humanos](#), el mismo que se constituirá en el recurso educativo complementario para el presente estudio.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

La iniciativa de plantear esta unidad querido alumno, surge de la necesidad de detectar los cambios que se están produciendo y las expectativas futuras en materia de talento humano.

En esta unidad usted encontrará los temas relacionados a:

- 3.1. Gestión del talento humano
- 3.2. Los diez motores de la revolución del talento
- 3.3. El nuevo rol de recursos humanos
- 3.4. 10 propuestas en tendencias de RRHH

Empezamos.....

3.1. La Gestión del talento humano

Iniciamos con el primer tema de la presente unidad, el cual se enfoca a la gestión del talento humano, la tecnología evoluciona día a día y las organizaciones deben estar preparadas para este cambio, pero, ¿Usted considera que estamos preparados para el cambio? Especialmente el área de recursos humanos debe adoptar nuevos procesos digitales y seleccionar al talento tecnológico en los nuevos modelos de negocio.

Ante este contexto, las organizaciones modernas independientemente de su estructura, tecnología o recursos financieros se enfrentan actualmente en un mundo competitivo, en la que el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo tratar asuntos relacionados con las personas que le permitan alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad. De acuerdo a lo mencionado, esta gestión se relaciona de manera directa con el “entorno VUCA” ¿Cuándo nació y qué significa este término? Este concepto nació

en el ejército estadounidense para referirse a la necesidad de una nueva estrategia ante nuevas realidades y cambios necesarios.

“VUCA” significa volatilidad, incertidumbre (uncertainly en inglés), complejidad, y ambigüedad, cuya importancia radica básicamente en la forma de la gestión en este mundo cambiante, por ejemplo:

- Ante un mundo volátil, de grandes cambios enfrentarlo con visión de futuro y trabajar en esta dirección.
- Afrontar la incertidumbre con entendimiento, analizar todas las variables que están en juego.
- Enfrentar la complejidad con claridad, simplicidad y sencillez en la solución de problemas.
- Superar la ambigüedad con agilidad, involucrar a todos los miembros de la organización manteniendo una comunicación abierta. (Bob Johansen, 2007, p. 68)

Para despejar algunas inquietudes sobre este tema VUCA, visualice este video [“Un mundo VUCA”](#) que explica las características, cómo enfrentar situaciones de cambio y el estilo de liderazgo a utilizar en cada situación. La herramienta VUCA es de gran utilidad en el entorno laboral, ya que implica que la capacidad de reacción ante los acontecimientos debe ser más importante que la propia planificación organizacional.

¿Comprendió mejor el tema? Me alegro mucho, tenga presente estimado alumno, que las organizaciones si no se preparan para los nuevos cambios de talento humano, perderán competitividad en el mercado.

Para ilustrar este planteamiento con un ejemplo, dejo un video: [“O cambias o te cambian”](#) que describe la transformación de algunas empresas a partir del análisis VUCA

Se respondió a la pregunta ¿está preparado para cambiar? recuerde el éxito que tienen actualmente las organizaciones es vincular sus negocios a las nuevas tecnologías y crear nuevas profesiones. ¡No tenga miedo y programe su futuro!

Actividad recomendada:

Focalice su atención en la nueva gestión de las personas y de las organizaciones y seleccione una empresa “VUCA” que ha logrado grandes resultados frente a los cambios radicales que vivimos hoy en día.

A continuación, bajo este contexto surge un nuevo tema: los diez motores de la revolución del talento, para lo cual revise las páginas 7 a 10 del documento [Nuevas tendencias de recursos humanos](#)

3.2. Los diez motores de la revolución del talento

¿Qué factores cree usted, que en el futuro impactarán la gestión del talento humano? Identifique 10 aspectos que considere importante en una lluvia de ideas.

Ahora bien, una vez que ha terminado, le invito a revisar los 10 aspectos de mayor relevancia de acuerdo a la investigación realizada en el documento:

1. La digitalización de las empresas
2. Globalización y movilidad
3. Envejecimiento de la población laboral
4. Nuevo mercado ajustado

5. Incremento de la competitividad e innovación
6. Crisis económica
7. Nuevos modelos de negocio
8. Nuevos profesionales independientes
9. Empresa social y responsable
10. Nuevos valores sociales

Distinguido alumno, se describen a continuación cada uno de ellos:

1. La digitalización de las empresas:

Si una empresa ha tomado la decisión de digitalizarse, un rol básico lo desempeña el área de recursos humanos, puesto que será quien lidere este proceso de cambio tecnológico, a través de capacitaciones en manejo de equipos y adaptación del personal a estos cambios.

Sabe usted ¿Cómo funcionan las empresas digitales? Muy sencillo, ahora con la ayuda de la tecnología es muy fácil atraer, involucrar y retener a los clientes. Propongo este video sobre [Plataforma digital para empresas](#) que explica que la información de los productos o servicios de una empresa están disponibles las 24 horas del día, todos los días del año y en cualquier lugar del mundo de manera inmediata.

Fácil, verdad.... Si está pensando una forma de vender más y llegar a más consumidores, considere una plataforma digital que aproveche las nuevas tecnologías para alcanzar los objetivos propuestos, manteniéndose en la mente de los usuarios, colaboradores y asociados y satisfacer las necesidades exigentes del mercado.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Actividad recomendada:

Para alcanzar el propósito de estudio de este tema y con base a lo leído, explique con sus propias palabras 3 diferencias entre empresas digitales y tradicionales:

2. Globalización y movilidad:

Iniciemos explicando que la movilidad es un conjunto de desplazamientos de personas y bienes a través de diversos medios de transporte, con el fin de que la sociedad pueda satisfacer sus necesidades y acceder a diferentes oportunidades de trabajo. Sabía usted que nuestro país cuenta con una [Ley orgánica de movilidad humana](#)? Pues sí, está vigente desde el 2017 y tiene por objeto en su artículo primero regular el ejercicio de derechos, obligaciones, institucionalidad y mecanismos vinculados a las personas en movilidad humana, que comprende emigrantes, inmigrantes, personas en tránsito, personas ecuatorianas retornadas, quienes requieran de protección internacional, víctimas de los delitos de trata de personas y de tráfico ilícito de migrantes; y, sus familiares.

Revise el resumen que plantea García (2004) sobre el libro [El trabajo en un mundo globalizado](#), que analiza los cambios en el mundo de las relaciones laborales en un entorno de globalización, la importancia de la incidencia en los salarios y el empleo relacionado con los cambios tecnológicos, los procesos de liberalización y los desafíos que enfrentan las empresas.

¿Le gustó? Recuerde que la productividad tiene estrecha relación con el empleo, competitividad, y distribución de salarios.

3. Envejecimiento de la población laboral:

Ahora bien, es momento de visualizar el caso: [Gestión de la edad](#) que evalúa la edad de las personas para el desenvolvimiento en los cargos de una institución, las empresas deberían preocuparse por su competitividad y por las contrataciones de capital humano joven sin dejar a un lado la experiencia y conocimiento de quienes poseen mayor expertise, fomentando la transferencia del conocimiento.

Importante aclarar en este contexto, que en el Ecuador existe la jubilación patronal y la jubilación del Seguro Social, no se quede con la duda y profundice las diferencias y cómo se accede a cada uno de ellos. ¿Lo investigó? ¿Cuántos años se necesita para la jubilación patronal y del Seguro Social? ¡Muy bien! Para la jubilación patronal debe cumplir 25 años de servicio con el mismo trabajador continua o interrumpidamente y para la jubilación del Seguro Social 60 años de edad y 30 años de aportaciones continuas o interrumpidas.

Actividad recomendada

¿Disipó sus dudas el video? Espero que sí. Reflexione ¿cuál es el promedio de edad del capital humano en la empresa donde usted labora o alguna que conozca y con cuántos años se retiran de la organización?

4. Nuevo mercado de trabajo no ajustado:

Continuando con los diez motores de la revolución del talento humano, se analizará que las tendencias y características del nuevo mercado de trabajo requerirán profesionales con amplias competencias y capacidad de adaptación al cambio.

Las empresas buscarán personal que se adapte a sus necesidades y ofrecerán diferentes tipos de trabajo ¿Cuáles cree usted que serán estos tipos de trabajo?

¿Coincide conmigo que es un poco complicado definirlos? Pues sí, pero en definitiva supone una deslocalización del trabajo y basados en su rendimiento. Le comento algunos ejemplos: contratos por proyectos; los llamados “mini Jobs” que son de baja remuneración y con poca carga laboral; trabajos por fines de semana o por temporadas de alta demanda, proyectos específicos, etc.

En el apartado 2.1.4 estudiamos sobre **El Teletrabajo**, que es una nueva forma de trabajo, vimos que permitía la flexibilización laboral, mejora las relaciones familiares y sociales, y aplica la tecnología como nuevo método de organización del trabajo.

Adicional a los conceptos mencionados también se habla mucho del coworking y outsourcing que permite a los profesionales unirse para trabajar juntos con un mismo fin y objetivo.

Actividad recomendada

Para profundizar su conocimiento le propongo elaborar un cuadro sinóptico con cada uno de los temas analizados, establezca 3 similitudes y 3 diferencias.

Espero haya aclarado sus dudas con respecto a estos temas. ¡Muy bien! Continuemos con nuestro estudio...

5. Incremento de la competitividad e innovación:

¿Es importante la innovación en las empresas? Actualmente, las empresas que reaccionan al cambio sobreviven y la forma de generar este cambio es a través de la innovación. Las empresas innovadoras, transforman los avances tecnológicos en nuevos productos o procesos de mejor calidad cubriendo costos y generando utilidades.

¿Será la competitividad también relevante en la gestión empresarial? Si, la competitividad lidera el mercado, una empresa produce más a menor costo manteniendo productividad, eficiencia y calidad.

Sugiero revise el [Top 11 empresas más grandes de Ecuador](#), las ventajas competitivas que utilizan cada una de ellas para generar los mayores ingresos en este país.

Muy interesante, se fijó cómo ofrecen sus productos y servicios y cómo han llegado a ser tan exitosas y reconocidas en el Ecuador. ¡Un ejemplo a imitar!

Actividad recomendada:

De un vistazo a los rankings de las 100 empresas más innovadoras del mundo ¿Cuál cree que lidera esta lista en el Ecuador y en el mundo?

En seguida, se explicará los 5 últimos motores de la revolución del talento humano:

6. Crisis económica:

¿Sabe usted qué es una crisis económica? En una crisis económica, los consumidores no adquieren los productos o servicios, los proveedores no pueden dar crédito a sus clientes, los bancos disminuyen sus líneas de crédito, etc. en definitiva, todo cambia en el mundo empresarial. El impacto de la crisis económica afecta la rentabilidad y crecimiento de las empresas, una crisis puede llevar a la quiebra a las organizaciones.

Pero, ¿cómo gestionar una crisis?

Posicionar a la empresa, establecer hipótesis para afrontar las situaciones difíciles, buena capacidad de negociación, etc.

Partiendo de lo analizado, ¿serán correctos estos consejos?

Genere confianza entre sus empleados, clientes, proveedores, etc.

Transmita energía positiva y un sentido de responsabilidad y sacrificio de todos los colaboradores de su empresa.

Estimule con pensamientos positivos y no deje que el pesimismo inunde a sus empleados.

Actividad recomendada:

Ahora es su turno, sugiera algunas recomendaciones para estos duros momentos que la mayoría de las empresas sufren en momentos de crisis.

7. Nuevos modelos de negocio, nuevas formas de trabajo:

Muchas empresas ya han introducido nuevos patrones de trabajo, mucho más flexibles en cuanto a horas de trabajo, salarios, lugar, etc.

Los trabajadores saben que el tiempo es muy valioso y cada vez recurren a estas nuevas modalidades de relación laboral.

¿Qué tienen en común Atari, Kodak, Blockbuster, Nokia? Le invito a ver este video sobre [7 empresas que desaparecieron por no innovar](#) que muestra cómo la resistencia al cambio las llevó al cierre de sus negocios

¿Cómo se siente usted cuando se enfrenta ante situaciones de cambio? Con miedo y temor que es muy normal pero, ¡Cuidado! la resistencia a nuevos procesos, nuevas exigencias pueden dejarle consecuencias muy lamentables para su empresa.

Con este contexto, ahora revise este video que muestra totalmente lo contrario [Emprendimientos UTPL](#), empresas líderes e innovadoras

de la ciudad de Loja que están triunfando en el mercado local y nacional. ¡Excelente ejemplo de estos emprendedores.!

Resistencia al Cambio:

No quiero

No puedo

No conozco

8. Nuevos profesionales independientes, nuevos valores:

¿Alguna vez se le ocurrió ser un profesional independiente?

Ser un profesional independiente o freelancer es estar preparado para tener su propio emprendimiento, conseguir proyectos o clientes gestionando uno mismo el tiempo y recursos; pero renunciando a un salario fijo y a la seguridad en el empleo.

En general, las ofertas para este tipo de servicios se vinculan con las redes sociales y el internet, qué le parece si visita algunas páginas que le ayudan a generar ingresos desde la comodidad de su casa, le recomiendo, por ejemplo: Nubelo, Freelancer.com, Geniuzz, Workana, Flexjobs entre otras que son plataformas digitales que cuenta con freelancers en un entorno digital.

Un profesional independiente tiene algunos aspectos positivos, como los siguientes:

- Actividad de acuerdo al gusto de cada uno
- No hay dependencia laboral
- No existe barreras de crecimiento laboral
- Creatividad e innovación
- Autorrealización

Sin embargo, también se puede enfrentar a estas situaciones negativas:

- Trabajo solo
- Motivación baja
- Fuera de la zona de confort
- Trabajar por muchas horas

Actividad recomendada:

¿Le resultó interesante este tema? Lo invito a establecer 10 puntos positivos y negativos de un profesional independiente.

9. Empresa social y responsable:

Es momento de hablar sobre la responsabilidad y los valores de la empresa, las misma que dejaron de ser políticas secundarias, actualmente las empresas buscan potenciar la sostenibilidad, transparencia, compromiso social, etc para ser más responsables con el medio ambiente y la sociedad. El compromiso de las empresas es desarrollar prácticas amigables con el medio ambiente.

El Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (Inec) en el 2010, realizó un estudio del gasto empresarial en protección ambiental, en donde se encontró que el 80% de las empresas no contaba con esta inversión.

Actividad recomendada:

Existen algunas empresas de nuestro país que han recibido un reconocimiento por su responsabilidad social y ambiental, como por ejemplo General Motors en el año 2018, consulte en la web qué otras empresas también integran esta responsabilidad social corporativa.

10. Nuevos valores sociales que impactan a la empresa

Estimado alumno ¿Qué significa contar con nuevos valores en la empresa?

Las nuevas organizaciones no sólo deben retribuir a sus empleados monetariamente, sino también emocionalmente, respetando los nuevos valores como la autorealización, flexibilidad laboral, responsabilidad social, entre otros.

El rol del área de recursos humanos es fundamental en las organizaciones, implementando técnicas de aspecto social, mejorando el orgullo, el sentido de pertenencia, productividad y seguridad de los empleados. Un empleado que no comparta los valores de su empresa, difícilmente trabajará a gusto y por lo tanto su rendimiento no será el ideal.

Los valores sociales que destacan y que pueden aportar al capital humano son:

- Legalidad, cumplimiento de obligaciones legales.
- Honestidad, trabajadores seguros de sí mismos y honrados.
- Satisfacción, a través de un buen clima de trabajo que fomente la productividad, un buen trato, reconocimiento y orientación a sus líderes y compañeros de trabajo.
- Seguridad, protección, manejo de siniestros dentro del puesto de trabajo.

Actividad recomendada:

Escoja una organización y proponga 5 valores necesarios para contar con trabajadores comprometidos y que desarrollen su talento adecuadamente.

Tome un descanso antes de avanzar con el siguiente tema que es “El nuevo rol de RRHH”



Semana 15

3.3. El nuevo rol de RRHH

Apreciado alumno, continuamos con el estudio en el documento [Nuevas tendencias de recursos humanos](#), desde las páginas 21 a la 23.

La necesidad de brindar un acompañamiento dentro del área de RRHH, es una tarea que beneficiará el desempeño general del equipo de trabajo y de la empresa. Por esta razón, el director de RRHH se convierte en una clave fundamental en la evolución de la fuerza laboral.

La función de RRHH dependerá de diversos factores como el tamaño de la empresa, la estructura, estrategia de negocio, etc. El perfil del director de RRHH debe poseer las habilidades interpersonales, además debe contar con influencia y credibilidad para que sea reconocido en la empresa.

Para reforzar este argumento, lo invito a leer el documento denominado [Rol de recursos humanos en las empresas](#), que resume la gestión de recursos humanos en el éxito de las organizaciones.

¿Le gustó? Seguro que ahora tendrá una visión mucho más clara de las estrategias que utiliza el administrador de RRHH para el desempeño eficiente del personal.

Una vez estudiado los nuevos roles de recursos humanos en las empresas, es momento de analizar las 10 propuestas en tendencias de RRHH.

3.4. 10 propuestas en tendencias de RRHH

En la actualidad el avance de la tecnología y la innovación empresarial exige cada vez nuevas perspectivas para obtener una eficiente administración del talento humano, nos encontramos en una nueva era en la que la fuerza laboral es cada vez más digital, global y amigable con la automatización, pero las empresas también han cambiado nuevos perfiles, herramientas, tecnología, modelos de negocio, etc.

En consecuencia, según la investigación del recurso complementario este dinamismo determina entre otras las siguientes tendencias:

1. Aprendizaje social
2. BIG DATA (gran plataforma de datos y análisis) e inteligencia artificial, que permite saber en qué tareas es excelente un profesional.
3. Liderazgo transformador
4. La organización abierta
5. De la gestión del conocimiento a la Inteligencia colectiva
6. Capital social
7. Movilidad, tecnología, negocios y resultados
8. Comunidades: Nuevas funcionalidades RRHH

9. Tecnología 2.0. Eficacia de las redes comerciales

10. Apuesta por el talento, nuevos modelos organizativos.

Descubra las nuevas tendencias de talento humano y ponga en práctica en su empresa. Le presento este video sobre [¿Cuáles serán las tendencias de recursos humanos?](#) cuya importancia radica en la descripción de los nuevos procesos en el área de RRHH.

¿Disipó sus dudas? Espero que sí, cada año el departamento de RRHH debe realizar un proceso de evaluación de su rendimiento e identificar las nuevas tendencias que exige el mercado y lograr resultados positivos en sus procesos administrativos, operativos y gerenciales.

Para finalizar el estudio de esta unidad, le sugiero revisar el enlace [Tendencias en selección de personal](#) que define los nuevos candidatos, nuevas vivencias y experiencias

¿Cumplió sus expectativas? Indudablemente que sí, las nuevas tendencias para seleccionar el personal en concreto se pueden resumir en: reclutamiento móvil, participación a través de los dispositivos móviles, data analytics que ayuda a cómo utilizar esta información para contratar personas idóneas, relación entre la tecnología y la experiencia, inteligencia artificial última tendencia que facilita la preselección de candidatos.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, con el fin de reforzar sus conocimientos y aplicarlos en situaciones existentes, propongo las siguientes actividades de aprendizaje:

Realice una infografía sobre ¿Cómo ha revolucionado el talento humano en las organizaciones? ¿Cuál ha sido el impacto de los cambios generacionales en la forma de gestionar el talento humano?

Identifique 5 nuevos roles para los nuevos recursos humanos, roles clave para la evolución de la función de recursos humanos en un futuro inmediato.

Elabore una lista de los principales perfiles profesionales de recursos humanos para afrontar con éxito los retos que impone día a día el mercado.

Querido alumno, para culminar el estudio le recomiendo realizar la siguiente autoevaluación:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Autoevaluación 8

Seleccione según corresponda la respuesta correcta a cada uno de los siguientes planteamientos:

1. Con los avances tecnológicos, el área de recursos humanos debe adoptar:
 - a. nuevos procesos digitales y seleccionar al personal que se adapte a las nuevas necesidades
 - b. nuevas formas de selección del personal
 - c. diferentes métodos de evaluación de desempeño.
2. En un entorno globalizado y de movilidad, las empresas modernas deben:
 - a. imponer nuevas políticas laborales
 - b. adaptarse a los cambios en las relaciones laborales
 - c. ser exigentes con sus colaboradores para mejorar el rendimiento en sus puestos de trabajo
3. Las empresas para ganar mayor competitividad deben contratar y considerar en su equipo de trabajo:
 - a. habilidades gerenciales nuevas
 - b. solamente al personal joven
 - c. experiencia y know how

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. Las tendencias y características del nuevo mercado de trabajo requerirán:
 - a. profesionales con amplias competencias y capacidad de adaptación al cambio
 - b. colaboradores con conocimientos básicos requeridos en el perfil del puesto
 - c. personas con habilidades para cubrir las vacantes de la empresa
5. La competitividad relaciona:
 - a. trabajo y eficacia
 - b. productividad, eficiencia y calidad.
 - c. rendimiento, calidez y productividad.
6. ¿Qué situación enfrentan las empresas en momentos de crisis?
 - a. los consumidores no adquieren los productos o servicios, los proveedores no pueden dar crédito a sus clientes, los bancos disminuyen sus líneas de crédito, etc
 - b. los compradores, proveedores, instituciones bancarias, etc. aprovechan las oportunidades que se presentan en esos momentos
 - c. No hay cambios para las empresas
7. Los nuevos modelos de trabajo han introducido:
 - a. jornadas de más de 8 horas de trabajo
 - b. programas de capacitación especializados por áreas
 - c. políticas mucho más flexibles en cuanto a horas de trabajo, salarios, lugar, etc.

8. La flexibilización laboral proporciona al trabajador
- a. mayor libertad
 - b. menor libertad
 - c. iguales condiciones
9. Los nuevos valores empresariales se identifican con:
- a. la tranquilidad y paz en el entorno laboral
 - b. el orgullo, sentido de pertenencia, productividad y seguridad de los empleados.
 - c. reciprocidad y cumplimiento del trabajo
10. Big Data Analytics o el análisis de grandes datos, ayuda a:
- a. utilizar esta información para conseguir clientes, fidelizarlos y retenerlos y gestionar nuevos procesos de negocios
 - b. gestionar la nómina de los empleados y sus conocimientos
 - c. elaborar un programa para mejorar el rendimiento de los empleados

¡Felicitaciones! Excelente trabajo, de seguro acertó en sus respuestas.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



Actividades finales del bimestre



Semana 16

¡Felicitaciones! Ha culminado el estudio de esta interesante materia, en esta semana le propongo las siguientes actividades:

1. Revisar los contenidos de este segundo bimestre. Unidad 2: Gestión de recursos humanos: subprocesos. Apartados: evaluación de desempeño, desarrollo y planes de sucesión, remuneraciones y beneficios y la unidad 3: Nuevas tendencias de recursos humanos.
2. Conteste las autoevaluaciones y retroalimente su estudio en el “solucionario” que le permitirá reforzar los temas de mayor complejidad.
3. Recuerde realizar las actividades recomendadas de cada tema con la finalidad de poner en práctica lo aprendido en cada una de ellas.
4. Revise el texto básico y los casos planteados como estrategia de refuerzo de su aprendizaje.
5. Prepare su estudio para las evaluaciones presenciales. ¡Usted puede!

¡Nunca consideres el estudio como obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber!

Albert Einstein

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



4. Solucionario

Primer bimestre

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	El término “recursos humanos” involucra a todo el personal y todas las áreas de una organización
2.	c	Las funciones de recursos humanos son: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación.
3.	a	El concepto “en línea” hace referencia a las funciones y/o áreas fundamentales de la empresa, que corresponden al giro del negocio.
4.	a	La estrategia de recursos humanos, hace referencia a un conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin.
5.	b	Las políticas de recursos humanos, se utilizan para designar normas internas que deberán ser cumplidas por todo el personal de la organización que aseguren el respeto a los principios y valores, en el marco de la visión y estrategia organizacional.
6.	a	El perfil requerido para un profesional de recursos humanos es la estrategia a utilizar dentro de la organización.
7.	b	El rol de personas se interesa por las inquietudes y proyectos de los empleados, analiza la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8.	b	El gerente de recursos humanos, desea analizar la descripción de puestos y la adecuación de persona-puesto, por lo que considera primero, determinar si la persona evaluada posee los principios éticos y el manejo experto en relación con la posición a ocupar, para luego analizar los demás aspectos.
9.	c	El desarrollo del talento implica el aumento de la autoestima, autorrealización y para la organización asegura contar con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias.
10.	c	Para la preparación del planeamiento de los recursos humanos uno de los pasos es determinar la estructura que la organización realmente necesita.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	b	El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos, es definir las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, competencias, etc.
2.	c	La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos.
3.	b	Según el nivel jerárquico la información a recolectar será sobre la alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y otros puestos iniciales.
4.	a	Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos, entrevista de relevamiento estructurada, confirmación de información y descriptivo de puestos.
5.	c	El análisis de puestos, es un procedimiento que reúne información sobre qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición.
6.	c	La demora en la prestación de servicios o entrega de productos, es una situación que indica la necesidad de revisión de los descriptivos de puestos.
7.	a	Responsabilidades abiertas de modo que se dupliquen los esfuerzos, punto a considerar para una revisión de la descripción de puestos.
8.	b	Uno de los aspectos a tener en cuenta en el análisis de puestos son los requerimientos de personalidad/competencias.
9.	c	Puesto, es el lugar que una persona ocupa en una organización, cumple tareas y responsabilidades asignadas.
10.	b	La entrevista, se realiza al ocupante del puesto.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	c	Un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, que comprende comida y vivienda.
2.	b	El reclutamiento es el proceso que permite identificar y atraer a un grupo de candidatos.
3.	a	Un buen proceso de selección se inicia definiendo los perfiles de la empresa y las expectativas de los postulantes.
4.	c	Para el planeamiento de la función de reclutamiento y selección se parte de la demanda o perfil de búsqueda que debe estar en concordancia con los planes de la organización.
5.	a	Al aprovisionamiento externo hace referencia al mercado en general, que brindará diferentes opciones ajustadas o no a la remuneración prevista.
6.	a	Cuando las personas ascienden en la organización se cumplen dos propósitos básicos: por un lado, solucionar una necesidad, y por otro y muy importante, brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador.
7.	a	Es conveniente la contratación de un consultor externo cuando la complejidad del tema requiera de un especialista.
8.	b	Una entrevista por competencias conoce las competencias que posee el entrevistado y que son necesarias para el puesto de trabajo.
9.	c	Un manual de inducción debe contener las políticas, normas internas, beneficios y sistemas.
10.	b	Para un adecuado reclutamiento interno, las empresas pueden realizar la contratación de un consultor externo – outsourcing.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	c	La capacitación debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable.
2.	a	El proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, relacionados a la visión y misión de las empresas, los objetivos de los negocios y los requerimientos de la posición que desempeña, se denomina como entrenamiento.
3.	b	La función específica del departamento de recursos humanos es preparar el material del entrenamiento.
4.	c	La selección de candidatos no corresponde al esquema de entrenamiento en el proceso de capacitación.
5.	a	La etapa de reacción alcanza la participación, preguntas y otras manifestaciones de los participantes.
6.	a	Los requisitos necesarios para cubrir un puesto de trabajo son conocimientos, competencias y valores y experiencia.
7.	a	En la Capacitación on line, las actividades formativas utilizan soporte tecnológico.
8.	b	Bajo la modalidad de método de casos, se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral.
9.	a	Exposición teórica de conocimientos y competencias. Las clases magistrales o conferencias se asimilan en conocimientos y los comportamientos para las competencias.
10.	a	El método para el desarrollo de personas dentro del trabajo, permite a los colaboradores capacitarse mientras desarrollan su actividad laboral

Ir a la
autoevaluación

Segundo bimestre

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	c	Las evaluaciones del desempeño pueden generar algunos problemas como comunicaciones negativas entre los empleados.
2.	a	El nivel “necesita mejorar” refleja que no cumple completamente con las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo.
3.	b	La exclusión de las personas no corresponde al proceso de evaluación 360 grados.
4.	a	Un plan de mejora del rendimiento debe incluir una advertencia verbal y por escrito.
5.	c	La función del área de recursos humanos respecto del desarrollo de las personas debe tener en cuenta las preferencias de los empleados sobre su carrera y motivaciones.
6.	a	La evaluación de desempeño permite motivar a las personas cuando se comunica los resultados positivos de la evaluación.
7.	b	La retroalimentación ayuda a mejorar el desenvolvimiento y el progreso de los colaboradores.
8.	b	El diseño de la herramienta, es el soporte o el cuestionario de la evaluación 360 grados.
9.	c	La evaluación 180 grados puede ser un paso previo a la evaluación de 360 grados y se aplica a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados.
10.	a	La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora y los planes de carrera del evaluado.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	b	La función del área de recursos humanos respecto al desarrollo de las personas se puede sintetizar en acciones tendientes a evaluar el entorno.
2.	a	El assessment es una herramienta que busca regular la revisión de las necesidades de entrenamiento de los gerentes, evaluando sus fortalezas y debilidades.
3.	c	En la evaluación 180 grados no participan los subordinados de una empresa.
4.	b	El capital humano lo compone la experiencia y los conocimientos de cada empleado.
5.	c	El objetivo del área de recursos humanos en el tema de desarrollo de personas es participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
6.	b	Para promover a una persona a un nivel superior, se deberá considerar las competencias actuales y las requeridas para la nueva posición.
7.	a	Para el resguardo del capital intelectual se crean los programas basados en: planes de sucesión, diagramas de reemplazo y carrera gerencial y especialista.
8.	c	La rotación de puestos, permite asignar temporalmente a las personas en otros puestos que no son los propios, con la finalidad de mejorar los resultados de la organización.
9.	a	Se realiza una promoción cuando se designa a una persona como reemplazo de otra, cuando pasa a otro nivel gerencial.
10.	b	En el período de formalización, el colaborador designado como reemplazo de otro comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 7		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	La clasificación de puestos permite la comparación entre las distintas áreas y funciones.
2.	b	El factor que debe ser considerado para establecer los niveles de remuneración es la experiencia requerida para la posición.
3.	b	La función del área de recursos humanos con relación a las remuneraciones del personal son el estudio y análisis de salarios y políticas de beneficios.
4.	a	El tema de remuneración y evaluación de desempeño, se debe vincular con el cumplimiento de objetivos y desarrollo de competencias.
5.	c	El término remuneración adecuada hace referencia a políticas uniformes, sin pagos discrecionales. Remunerar adecuadamente es asegurar el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva en reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.
6.	a	Las encuestas salariales, presentan distintos niveles de salarios de diferentes compañías dentro de una misma categoría de especialidad.
7.	c	La participación de las utilidades, se asocia al trabajador con los resultados de la compañía.
8.	b	La aplicación de remuneración variable por comisión a vendedores, salarios a destajo en producción es a Grupos específicos de una organización.
9.	b	El salario neto o de bolsillo, es el valor neto que se recibe el empleado deducido los conceptos a su cargo.
10.	b	Las remuneraciones pueden sufrir modificaciones por antigüedad y aumentos generales a toda la nómina.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 8		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	El área de RRHH debe estar preparado frente a los nuevos cambios tecnológicos que presentan nuevos retos para las empresas.
2.	b	En un entorno globalizado y de movilidad, las empresas modernas deben adaptarse a los cambios en las relaciones laborales.
3.	c	Las empresas para ganar mayor competitividad deben aprovechar la experiencia y el know how de quienes tienen algunos años de trabajo en sus puestos de trabajo.
4.	a	Las tendencias y características del nuevo mercado de trabajo requerirán profesionales con amplias competencias y capacidad de adaptación al cambio.
5.	b	La competitividad relaciona productividad, eficiencia y calidad.
6.	a	En situaciones de crisis, los consumidores no adquieren los productos o servicios, los proveedores no pueden dar crédito a sus clientes, los bancos disminuyen sus líneas de crédito, etc.
7.	c	Los nuevos patrones de trabajo son mucho más flexibles en cuanto a horas de trabajo, salarios, lugar, etc.
8.	a	La flexibilidad de la relación laboral proporciona mayor libertad al trabajador favoreciendo sus derechos.
9.	b	Los nuevos valores empresariales se identifican con el orgullo, el sentido de pertenencia, productividad y seguridad de los empleados.
10.	a	Big Data Analytics o el análisis de grandes datos, ayuda a utilizar esta información para conseguir clientes, fidelizarlos y retenerlos y gestionar nuevos procesos de negocios inclusive a seleccionar al personal idóneo para la empresa.

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

Básica

Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica: Buenos Aires.

Este texto se ha seleccionado como una herramienta de aprendizaje que permite estudiar conceptos básicos de la Administración de recursos humanos, procedimientos estratégicos positivos para las personas que integran una organización.

Su presentación de forma clara y didáctica permite que el estudiante vaya desarrollando su estudio de manera adecuada, esto resulta de gran utilidad cuando el aprendizaje se realiza con autonomía.

Las diferentes secciones se encuentran claramente diferenciadas, de manera que el estudiante puede considerar los aspectos que son importantes en cada uno de los temas. De igual manera al finalizar las secciones se realiza una revisión de los temas abordados, así mismo encuentra actividades de autoevaluación que le permiten al lector realizar un análisis de los conocimientos adquiridos en cada temática desarrollada.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Loaiza, P. (2020). Guía didáctica virtualizada de Administración de talento humano. Ediloja: Loja-Ecuador.

Este material orientará el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Encontrará todos los contenidos (temas y subtemas) que se estudiarán a lo largo de este ciclo, se incluye además algunos recursos como autoevaluaciones, actividades recomendadas y recursos de aprendizaje, que permitirán que el estudiante evalúe y amplíe sus conocimientos en el transcurso del estudio de la asignatura

Complementaria

Alles, M. A. (2018). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS. [En línea]. Disponible en: www.marthaalles.com

Este texto constituye un material de apoyo, ya que contiene casos prácticos y ejercicios orientados a lograr una mejor comprensión de los temas tratados en cada uno de ellos.

Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España S.L.

Se incluye como texto complementario ya que el autor presenta un resumen sobre la Gestión del talento humano basado en un enfoque de ver a las personas como seres humanos dotados de habilidades y capitales individuales y complementa el estudio de los temas desarrollados.

Enlace web recomendado:

A través de la página web [Biblioteca virtual UTPL](#) se accede a la biblioteca virtual que posee catálogo de libros y las bases de datos con información del área administrativa.

Referencias bibliográficas

Acuerdo ministerial No. MDT-2016-190 El Ministro de trabajo. Agosto 2016. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf

Acsendo. (2019) [Archivo de video] ¿Cuáles serán las tendencias de recursos humanos en 2019?. Recuperado de <https://youtu.be/rLhsOuulBIU>

Alles, M. A. (2008). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Editorial Granica. Argentina

Asamblea Nacional. República del Ecuador (2017). Ley 938 del 6 de febrero de 2017. Ley orgánica de movilidad humana. Ecuador: Asamblea Nacional de la República del Ecuador.

Auronotix. (2019, marzo 08). Historia del teletrabajo. Recuperado de <http://www.auronotix.com/Home/historia-del-teletrabajo/>

Aurora films. (2013) [Archivo de video] *Emprendimientos UTPL*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0y76GOQHSIM>

Barquero Corrales, A. (2005). Administración de recursos humanos (II parte). EUNED.

Berbel Giménez, G. (2011). Manual de recursos humanos. Editorial UOC.

Bohlander, G. y Snell, S. (2007). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning Editores, pp. 832.

Carramolino, B. (2017). [Archivo de video] Gestión de los recursos humanos. Recuperado de <https://youtu.be/feN6ZfK3fLQ>

- Campos J. (2018). [Archivo de video] Un mundo Vuca. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EgnYXbwA310>
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por competencias. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf
- Cuevas, J. (2016). Competitividad basada en innovación. ¿Cómo influye en el futuro de las empresas? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-basada-innovacion-influye-futuro-las-empresas/>
- D. Mura, J. (2015). Análisis del puesto de trabajo. Recuperado de https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano/An%C3%A1lisis_del_puesto_de_trabajo
- Equipo Vértice. (2011). Dirección de recursos humanos. Publicaciones Vértice.
- Fernández López, Á.M. (2005, julio 28). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- García, Y. (2004). El trabajo en un mundo globalizado. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2005000200009
- Gestion.org (2018). Ventajas y desventajas del teletrabajo. Recuperado de <https://www.gestion.org/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo/>
- Giro de Trama. (2018) [Archivo de video] ¡No se adaptaron al cambio! 7 empresas que desaparecieron por no innovar. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=C1N-dqVIQzY>

Herrera Gómez, J. (2001). Dirección de recursos humanos. Un enfoque de Administración de Empresas. ACDE Ediciones, Valencia.

Humannova. (2019). La revolución digital del talento conectado. Recuperado de <file:///C:/Users/UTPL/Documents/PGLA/ADMINISTRACIÓN%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/Guia%20para%20virtualizar/nuevas%20tendencias%20RRHH.pdf>

Instituto Asturiano de prevención de riesgos laborales. (2016) [Archivo de video] *Gestión de la edad*. Recuperado de https://youtu.be/Plca0wE_aXA

IMF Business School (2019). La importancia de una buena selección de personal. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>

Jiménez, D.P. (2007). Manual de recursos humanos. ESIC Editorial.

Johansen, Bob (2007). Get there early: Sensing the future to compete in the present. San Francisco, CA: Berret-Koehler publishers, Inc. p. 68.

Lledó, P. (2011). Director de proyectos. Recuperado de <http://cgatalentohumano.blogspot.com/2016/04/segun-lledo-pablo-2011-afirma-que-los.html>

Núñez, N. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052017000200013

Porret Gelabert, M. (2008). Recursos humanos. ESIC Editorial.

Riqueleme M. (2017). Principios de la administración Taylor. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/principios-de-la-administracion-taylor/>

Rivas, M. (2012). Valores sociales en su empresa: legalidad, honestidad, satisfacción y seguridad. Recuperado de <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/valores-sociales-en-su-empresa-legalidad-honestidad-satisfaccion-y-seguridad>

Ruiz, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2013). Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa. McGraw-Hill Interamericana de España.

Sanchez, X. (2019). Ser un profesional independiente, toda una forma de vida. Recuperado de <https://www.emprenderalia.com/profesional-independiente-una-forma-de-vida/>

Tomás, A. (2018). Evolución de los perfiles de recursos humanos. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/evolucion-perfiles-profesionales-rrhh/>

Viera, C. Gestión de recursos humanos: Indicadores y herramientas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849002.pdf>

Yuzmey. (2009). Talento humano y tecnología en la actualidad. Recuperado de <http://yuzmey-recursoshumanos.blogspot.com/>

Zumba, M.F. (2013). Guía didáctica de Administración de recursos humanos. Ediloja: Loja-Ecuador

Figuras

Figura 1. Recursos humanos.

Rodríguez L. (2014). La importancia de recursos humanos.

[Figura] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/14/la-importancia-de-recursos-humanos/>

Figura 3. Análisis y descripción de puestos

Gomez, A. (2015). RRHH. Organización de los puestos de trabajo.

[Figura] Recuperado de: <http://asesordecalidad.blogspot.com/2014/08/rrhh-organizacion-de-los-puestos-de.html#.XkWZ-G5FwdU>

Figura 4. Atracción, selección e incorporación

Batzordea, A. (2014). Convocatoria del Colegio junio 2014. [Figura]

Recuperado de: <http://www.asanblada.org/wp-content/uploads/2014/06/seleccion-personal.png>

Figura 5. Formación

Toribio, G. (2015). La Formación de los recursos humanos.

[Figura] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/la-formacion-de-los-recursos-humanos/>

Figura 6. Evaluación de desempeño

Batzordea, A. (2015). Nota informativa sobre evaluaciones de

desempeño. [Figura] Recuperado de: <https://www.asanblada.org/2015/02/nota-informativa-sobre-evaluaciones-de-desempeno/>

Figura 7. Cuidado del capital intelectual

Uruñuela, B. (2015). Responsabilidad personal corporativa. [Figura]
Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/embasev/>

Figura 8. Remuneraciones y beneficios

Williams, W. (2016). El rol de las utilidades. [Figura] Recuperado de:
<https://www.mises.org.es/2016/07/el-rol-de-las-utilidades/>

Figura 9. Nuevas tendencias de recursos humanos

Fuentes, L. (2013). Reflexiones sobre el futuro de la información
E-Learning. [Figura] Recuperado de: <http://impulsate.blogspot.com/2013/07/reflexiones-sobre-el-futuro-de-la.html>

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas