



Modalidad Abierta y a Distancia

# Gestión del Talento Humano

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

---

## Gestión del Talento Humano

*Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Turismo	VII

Autora:

Ordoñez Alvarado Andrea del Carmen



Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## **Gestión del Talento Humano**

### **Guía didáctica**

Ordoñez Alvarado Andrea del Carmen

## **Universidad Técnica Particular de Loja**



4.0, CC BY-NY-SA

### **Diagramación y diseño digital:**

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojainfo@ediloja.com.ec](mailto:edilojainfo@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-281-7



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>

28 de septiembre, 2021

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>8</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>10</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>10</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	11
<b>Semana 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>Unidad 1. Generalidades de recursos humanos.....</b>	<b>11</b>
1.1. Introducción al estudio de los recursos humanos.....	11
1.2. Recursos humanos y estrategia organizacional .....	12
1.3. Ubicación del área de recursos humanos en la organización.....	14
1.4. Políticas de recursos humanos .....	14
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	15
<b>Semana 2 .....</b>	<b>16</b>
1.5. Los subsistemas de recursos humanos.....	16
1.6. Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión .....	16
1.7. Indicadores de gestión para recursos humanos.....	19
1.8. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles Internacional .....	19
1.9. Misión. Visión. Estrategia. Definición del modelo.....	20
1.10. Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran .....	20
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	21
<b>Semana 3 .....</b>	<b>23</b>
1.11. Esquema de la descripción de puestos .....	23
1.12. Análisis de puestos .....	24

1.13. Métodos para reunir información.....	24
1.14. Cómo redactar los descriptivos de puestos.....	24
1.15. La importancia de los descriptivos de puestos en un proceso de selección.....	25
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	26
Autoevaluación 1 .....	27
<b>Semana 4 .....</b>	<b>29</b>
<b>Unidad 2. Subproceso de recursos humanos reclutamiento, selección.....</b>	<b>29</b>
2.1. La importancia de una buena selección para las organizaciones ...	29
2.2. Empleo externo versus promoción interna.....	32
2.3. Definir el perfil .....	32
2.4. Reclutamiento.....	33
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	34
<b>Semana 5 .....</b>	<b>35</b>
2.5. Pasos del proceso de selección.....	35
2.6. La redacción del anuncio .....	35
2.7. La entrevista .....	36
2.8. Claves de una buena decisión .....	37
2.9. La inducción .....	38
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	38
Autoevaluación 2 .....	40
<b>Semana 6 .....</b>	<b>42</b>
<b>Unidad 3. Subproceso de recursos humanos capacitación.....</b>	<b>42</b>
3.1. Formación. Capacitación. Desarrollo. Aprendizaje. Definiciones....	42
3.2. Los distintos métodos para el desarrollo de personas .....	43
3.3. Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo.....	43
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	44
<b>Semana 7 .....</b>	<b>45</b>
<b>Semana 8 .....</b>	<b>46</b>
Actividades finales del bimestre.....	46

<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>47</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	47
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	47
<b>Semana 9 .....</b>	<b>47</b>
3.4. La formación en el ámbito de las organizaciones .....	48
3.5. Las bases del aprendizaje de adultos .....	48
3.6. La función de formación en las organizaciones y su relación con la estrategia organizacional .....	50
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	53
<b>Semana 10 .....</b>	<b>53</b>
3.7. Codesarrollo. Un método de aprendizaje de la metodología Martha Alles.....	53
3.8. Autodesarrollo .....	56
3.9. Medir las capacidades de los participantes como un paso previo a la formación.....	56
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	57
Autoevaluación 3 .....	59
<b>Semana 11 .....</b>	<b>61</b>
<b>Unidad 4. Subproceso de recursos humanos evaluación del desempeño ....</b>	<b>61</b>
4.1. ¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes .....	61
4.2. La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas .....	61
4.3. Pasos de una evaluación de desempeño .....	63
4.4. Pasos de la reunión de retroalimentación .....	64
4.5. Evaluar desempeño en gestión por competencias.....	65
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	66
<b>Semana 12 .....</b>	<b>67</b>
4.6. 360 grados feedback o evaluación 360 grados .....	67
4.7. Evaluación de desempeño en un esquema sencillo o para una empresa pequeña.....	69
4.8. La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones.....	69
4.9. El rol de recursos humanos en la evaluación de desempeño .....	70

Actividades de aprendizaje recomendadas .....	70
Autoevaluación 4 .....	72
<b>Semana 13 .....</b>	<b>74</b>
<b>Unidad 5. Subproceso de recursos humanos remuneraciones .....</b>	<b>74</b>
5.1. Administración de las remuneraciones y funciones del área.....	74
5.2. Remuneraciones dentro de un modelo de gestión por competencias .....	75
5.3. Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales .....	76
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	76
<b>Semana 14 .....</b>	<b>77</b>
5.4. Remuneraciones variables.....	77
5.5. ¿Qué es la puntuación de puestos? .....	79
5.6. Algunos conceptos básicos sobre remuneraciones.....	80
5.7. ¿Cuándo se incrementan los salarios? .....	81
5.8. Tendencias en remuneraciones y beneficios .....	81
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	82
<b>Semana 15 .....</b>	<b>83</b>
<b>Semana 16 .....</b>	<b>84</b>
Actividades finales del bimestre.....	84
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>85</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>89</b>



---

## 1. Datos de información

---

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita
- Pensamiento crítico y reflexivo
- Orientación a la innovación y a la investigación
- Comportamiento ético
- Organización y planificación del tiempo

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Impulsa los valores de espíritu de equipo, actitud de gestión y liderazgo, humanidad intelectual y flexibilidad operativa, a través de la formación en valores, respeto a los ciudadanos, igualdad de oportunidades, equidad de género y respeto por las culturas y etnias con un alto espíritu altruista y ético para el servicio colectivo.

## 1.4. Problemática que aborda la asignatura

Falta de reconocimiento de la importancia del talento humano como principal promotor en la productividad dentro de la actividad turística, como ente que responda las necesidades y problemáticas organizacionales tanto a nivel público o privado, detectados en diversos escenarios donde primará la ética y participación social.



---

## 2. Metodología de aprendizaje

---

Uno de los pensamientos socráticos consiste en defender que el saber no se alcanza desde afuera, sino desde adentro y que la reflexión sobre las cosas arranca de la reflexión sobre uno mismo, partiendo de esta premisa y con el objetivo de aportar al logro de los resultados de aprendizaje, durante el período académico se aplicará el proceso metodológico de aprendizaje autónomo, caracterizado por la indagación, organización, autodisciplina, responsabilidad y compromiso consigo mismo y con todo su entorno, mostrando de esta manera un rol activo en la construcción de nuevos conocimientos.

Además, se utilizará el aprendizaje por interacción, el cual ayudará en la cimentación de conocimientos, gracias a la interacción entre personas, como profesor-alumno, y otros elementos, como compañeros, lugar de trabajo y demás relaciones sociales. Las diferentes situaciones en las que se produzcan las interacciones son las que brindarán nuevas experiencias y, por lo tanto, nuevos conocimientos, los cuales estarán condicionados positiva o negativamente a la interacción.



### 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.

Estimado estudiante, el estudio de la unidad uno le permitirá conocer aspectos generales de los recursos humanos, además, y, de acuerdo con las nuevas tendencias, estudiaremos la metodología de gestión por competencias de Martha Alles, reconocida escritora. Finalmente, aprenderemos sobre la descripción de puestos, la cual se caracteriza por recoger información de un puesto de trabajo de forma sintetizada, estructurada y clara.

Mientras que, en la unidad dos, estudiaremos sobre la atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos y, por último, la unidad tres nos enseñará sobre la formación, considerada como un factor relevante dentro de los planes estratégicos organizacionales.

Es importante mencionar que los temas comprendidos en la unidad uno se encuentran en el texto básico en los capítulos 1, 2 y 3; contenidos que han sido cuidadosamente planificados para ser estudiados durante las tres primeras semanas de estudio.

Usted tendrá la capacidad de aplicar sus conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones, principalmente, a través del entendimiento de los contenidos teóricos expuestos, los cuales conjuntamente con el desarrollo de investigación y el estudio de casos propuestos durante el primer bimestre, ayudarán de forma significativa al logro del resultado de aprendizaje.

Por último, indico que, a partir de este apartado, denominaremos al recurso humano con las siglas RRHH.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



### Semana 1

#### Unidad 1. Generalidades de recursos humanos

##### 1.1. Introducción al estudio de los recursos humanos

La gestión del talento humano comenzó a tener protagonismo al pasar de un modelo tradicional de tipo técnico, a la gestión centrada en encontrar y destacar personas altamente competitivas, así como en determinar métodos y modelos para la gestión y desarrollo de los colaboradores de una organización. Por lo cual, se puede decir que el departamento de recursos humanos debería participar activamente en el proceso de dirección estratégica de una empresa.

La relevancia de los recursos humanos, en la actualidad y a futuro, se debe a su eje principal: las personas, ya que todo tipo de organización se encuentra conformada por grupos sociales. Por otro lado, la presencia de algunos factores, como la globalización, la tecnología, el crecimiento poblacional, los cambios en la economía mundial, la protección del medio ambiente han potenciado la importancia del capital humano y de su dirección.

Respecto a la evolución del área de recursos humanos en las organizaciones, la siguiente infografía presenta un análisis de las principales etapas que han marcado su gestión. Para conocer más sobre el tema le invito a revisar la línea de tiempo de la evolución del área de recursos humanos.

##### [Evolución del área de Recursos Humanos](#)

Como pudo notar, el área de recursos humanos apenas comienza a tener relevancia, por ello, es importante que reflexionemos sobre su importancia

y así empecemos a cambiar nuestro pensamiento y accionar respecto al recurso humano.

Para terminar con esta parte introductoria, y haciendo especial énfasis, afirmo, estimado estudiante, que la temática de recursos humanos está dirigida para todos y es de todos, ya que, en algún momento, usted puede ser jefe o emprendedor y cualquiera que sea su rol siempre estará involucrado con personas, por lo tanto, es su obligación preocuparse por el recurso humano, buscando el método ideal para gestionar y desarrollar a sus colaboradores en función de la visión organizacional.

## 1.2. Recursos humanos y estrategia organizacional

Se conoce que las organizaciones deben estar determinadas por una estrategia, la cual muestra el rumbo a seguir y el propósito a alcanzar. Bajo esta perspectiva, el término estrategia se utiliza para designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir los fines u objetivos organizacionales, con estos antecedentes las organizaciones definen también su misión, visión y valores (Alles, 2015).

Uno de los representantes más importantes de la gestión de recursos humanos es Dave Ulrich, quien desarrolló el modelo de 4 roles, donde se puede realizar un diagnóstico de cómo se enfoca la contribución de recursos humanos en la organización y cómo la queremos orientar en el futuro.

Para una mejor comprensión del modelo de 4 roles, le invito a revisar la figura 1.

**Figura 1.**

Modelo de 4 roles de Dave Ulrich

## Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades



Nota. Tomado de [enlace web](#)

Como podemos observar, el modelo presenta dos ejes: el eje horizontal indica una orientación a los procesos y, por otro lado, una orientación a las personas, mientras que el eje vertical indica un enfoque estratégico (futuro) y un enfoque operativo (día a día). El autor, a través del modelo, muestra que

el enfoque y trabajo de un equipo de RRHH se puede distinguir siguiendo sus dos ejes.

El eje que muestra procesos estratégicos se lo denomina *socioestratégico*, el cual consiste en alinear la estrategia de recursos humanos con el negocio, para que esto se cumpla, el recurso humano debe estar capacitado en ámbitos referentes a negocios. En general, las organizaciones deben contar con personas competentes, las cuales cumplan con la misión y ayuden a concretar la visión establecida por la empresa.

### **1.3. Ubicación del área de recursos humanos en la organización**

Cuando se habla de recursos humanos, es común escuchar los términos *línea* y *staff*, los cuales indican los tipos de autoridad administrativa que ejerce una persona dentro de la organización y que son claramente identificables en el organigrama institucional.

El término de “línea” o “corazón de negocio” se utiliza para designar las funciones y/o las áreas principales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, en otras palabras, se refiere a la autoridad que se ejerce en forma directa entre jefe y subordinado. Mientras que la autoridad de *staff* es utilizada para designar funciones que no constituyen el corazón del negocio, que, si bien son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no son consideradas como relevantes, es decir, no da órdenes directas, por el contrario, plantea sugerencias.

Es importante mencionar que, en la práctica, el lugar que ocupe el área de recursos humanos dentro de la estructura organizacional va a variar, por lo tanto, jamás ocupará un único lugar.

### **1.4. Políticas de recursos humanos**

Las políticas de recursos humanos de una empresa buscan fijar las bases que regirán todas las normas internas relacionadas con los empleados de todos los niveles de la organización. Dichas políticas son establecidas debido a la particularidad de cada persona, con el fin de unificar procedimientos y asegurar el cumplimiento de actividades enfocadas en la visión y estrategia organizacional.

Por su parte, el término “norma” se refiere a las reglas que se establecen dentro de una organización para ser cumplidas. El incumplimiento de una norma es objeto de sanción. Además, dentro de las organizaciones se utiliza la expresión “norma y procedimiento”, entendida como la metodología utilizada para la realización de tareas. Es importante destacar que, cuando las normas y procedimientos constan por escrito, su fuerza es mayor considerada como fuerza de ley.

Para conocer ejemplos de algunas de las políticas de recursos humanos más frecuentes, le invito a leer las páginas 28 y 29 del texto básico.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

*“Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales. Pero, ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”.*

*Elbert Hubbard*

Es momento de valorar el conocimiento adquirido durante esta primera semana de clase, para ello le recomiendo revisar el recurso educativo abierto [¿Por qué el mejor candidato no tiene el mejor currículum?](#)

Como pudo observar en el video, las empresas actuales necesitan contar con personal altamente competitivo, personas comprometidas, con pasión y determinación, capaces de tomar riesgos y enfrentar problemas con fuerza y valor para alcanzar el éxito. Con estos antecedentes, realice la siguiente actividad: Indique tres cosas que aparecieron del video.

Por último, elabore su propia definición sobre la administración de recursos humanos, para ello lea de forma comprensiva los contenidos sobre la dirección estratégica de recursos humanos, además, puede apoyarse investigando en artículos científicos y libros.

*Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.*



### 1.5. Los subsistemas de recursos humanos

Antes de comenzar, es importante mencionar que este literal ofrecerá únicamente una breve descripción de cada uno de los subsistemas de recursos humanos, ya que debido a su relevancia serán estudiados en las unidades y semanas siguientes.

El área de recursos humanos está conformada por seis subsistemas que se relacionan entre sí para alcanzar una meta u objetivos organizacionales. Estos subsistemas son:

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

Para conocer un poco más sobre el tema, le invito a revisar el recurso denominado “Subsistemas de recursos humanos”.

#### [Subsistemas de Recursos Humanos](#)

Como pudo notar, los subsistemas de recursos humanos guardan una estrecha relación, siendo el análisis y descripción de puestos la puerta de ingreso de todos los demás. A modo de cierre, indico que los subsistemas son diseñados en función de las diferentes necesidades que presenta cada organización, o sea que se diseñan a medida.

### 1.6. Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión

La satisfacción laboral ha sido definida por Locke (1976) como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”, es decir, la satisfacción está condicionada por dos variables trabajo e individuo, donde las circunstancias y

características propias del trabajo y del individuo (trabajador) condicionarán la respuesta positiva o negativa de este hacia los diferentes aspectos del trabajo.

Dentro de las características personales que determinan la satisfacción e insatisfacción laboral están la historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico (Jesús & Fidalgo Vega, 2010).

Una forma efectiva para medir la satisfacción laboral es la encuesta, dirigida a los colaboradores de una organización, considerada como una práctica buena y habitual de recursos humanos. La información que se obtiene a partir de la encuesta ayuda a mejorar los métodos de trabajo de cada uno de los subsistemas estudiados en el literal anterior (1.5).

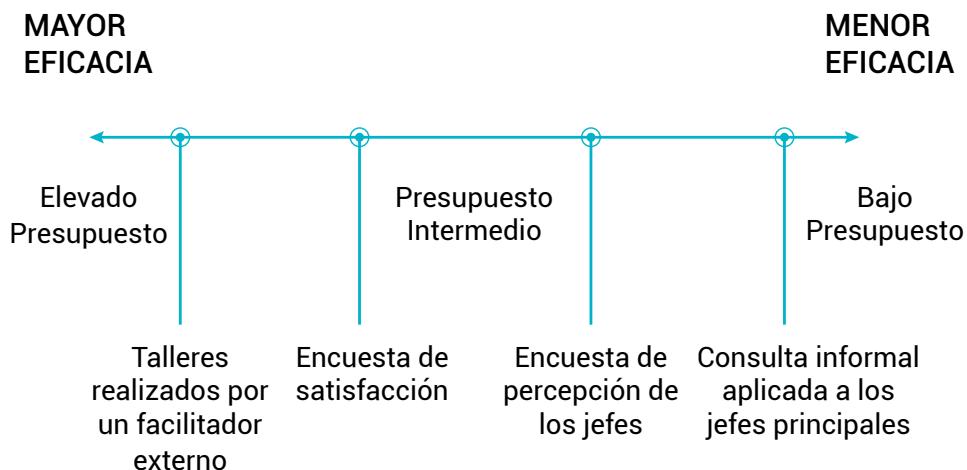
La encuesta permite conocer el grado de satisfacción del lugar trabajo y el contexto en el cual se desenvuelve; sus valores y proyectos personales. Resulta importante prestar especial atención a los tres aspectos mencionados, ya que cada uno de ellos presenta una correlación positiva con la satisfacción. Por otro lado, se conoce que las encuestas pueden llevar o no el nombre del colaborador depende de la organización como desee aplicarla.

Respecto a su implementación, es recomendable realizar la encuesta de forma periódica, y, por supuesto, administrarlas correctamente si esperamos obtener resultados positivos, caso contrario, podrían resultar perjudiciales. Sobre el presupuesto para la aplicación de una encuesta puede ir de elevado a casi cero, depende de la opción que se elija.

Es así como, para profundizar en el tema, le invito a revisar la figura 2, denominada mediciones de satisfacción laboral.

**Figura 2.**

*Mediciones de la satisfacción laboral*



Nota. Adaptado de Alles 2015.

La figura claramente nos muestra cuatro opciones para medir la satisfacción laboral, las cuales se caracterizan por su grado de eficacia y su costo, pudiendo ser este último muy elevado o relativamente bajo.

Los pasos para implementar una encuesta de satisfacción laboral son:

- Identificar la razón de la encuesta ( posible problema).
- Compromiso por parte de la dirección.
- Desarrollo de la encuesta.
- Aplicación.
- Tabulación de resultados.
- Análisis de resultados.
- Feedback.
- Plan de acción.

Para conocer más sobre el tema “Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión”, le invito a revisar el capítulo 1, páginas 53 a la 68, usted encontrará información sobre los beneficios de una encuesta de satisfacción laboral, sugerencias sobre el tipo de preguntas a utilizar en el o los cuestionarios y tips sobre cómo poner en práctica las diferentes encuestas a los colaboradores.

## 1.7. Indicadores de gestión para recursos humanos

Los *indicadores* consisten en un valor de tipo numérico usado para evaluar. Por otro lado, los *indicadores de gestión* son aquellos índices específicos utilizados para medir el resultado de la gestión de una organización en conjunto o de un área en particular. Con estos antecedentes, se puede decir que los *indicadores de gestión para recursos humanos* son índices específicos enfocados en un área en particular en este caso, RRHH y sus respectivos subsistemas.

Como una forma de medir la gestión en su conjunto del área de recursos humanos, se sugiere considerar los conceptos “marca de recursos humanos” y “marca empleadora”.

La marca de recursos humanos consiste en la valoración positiva que posee el área en mención dentro de una organización, esto gracias a su destacada gestión diaria.

Por su parte, la marca empleadora o marca del empleador consiste en construir una imagen positiva en el mercado, de manera tal que las personas deseen trabajar en la organización.

Le invito a revisar el video [Indicadores de Gestión de Recursos Humanos](#), el cual expone algunos indicadores de gestión indispensables para mejorar los procesos en el área de recursos humanos.

## 1.8. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles Internacional

Antes de hablar sobre la metodología de gestión por competencias de Martha Alles, es importante definir primero qué es una competencia. Para Spencer & Spencer (1993), una competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Por su parte, la profesora francesa Claude Levy-Leboyer (1990) indica que “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, cosa que las hace más eficaces en una situación determinada”; para la autora del texto básico *Dirección estratégica de recursos humanos*, Martha Alles una competencia hace referencia a “las características de personalidad, devenidas en

comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Mientras que la gestión por competencias es un modelo que permite conducir a las personas que integran una organización desde los niveles directivos hasta los operarios para lograr alinearlas con los objetivos estratégicos de la organización.

Del mismo modo, resulta importante aclarar dos términos que suelen confundirse dentro de esta temática, como son “competencias técnicas”, las cuales se refieren a los conocimientos, y las “competencias conductuales o de gestión” (acción).

La relación entre conocimientos (saber) y competencias (saber ser, saber hacer) consiste en que los dos son fundamentales para realizar una actividad, no obstante, la relación entre los dos es diferente, pues los conocimientos constituyen la base del desempeño mientras que, las competencias son las encargadas de generar un comportamiento exitoso.

### **1.9. Misión. Visión. Estrategia. Definición del modelo**

Un modelo de competencias nace a partir de la información establecida por una organización referente a su misión, visión y estrategia. Es conveniente destacar que los directivos son los principales generadores de ideas para construir el modelo, debido a su experiencia y compenetración en el negocio.

Involucrar a los directivos de la organización en la propuesta del modelo de competencias significa que estos participarán activamente en la definición de cada competencia, para luego aprobar los textos donde se plasmarán las definiciones finales.

### **1.10. Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran**

Las diferentes competencias que integran el modelo de competencias son:

- **Competencias cardinales.**- Requeridas a todos los integrantes de la organización, representan los valores y características que diferencian una organización de otra.

- **Competencias específicas gerenciales.**- Dirigidas para cargos directivos, es decir, aquellos puestos que tienen a cargo a otras personas.
- **Competencias específicas por área.**- Competencias que serán requeridas en áreas particulares (estimado estudiante, para una mejor comprensión del tema, revise las páginas 100 y 101 del texto básico).

Una vez establecidas las tres competencias descritas, se conforma el diccionario de competencias, para luego determinar las competencias y grados necesarios para cada puesto de trabajo.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

*"Un sueño no se hace realidad por arte de magia; necesita sudor, determinación y trabajo duro".*

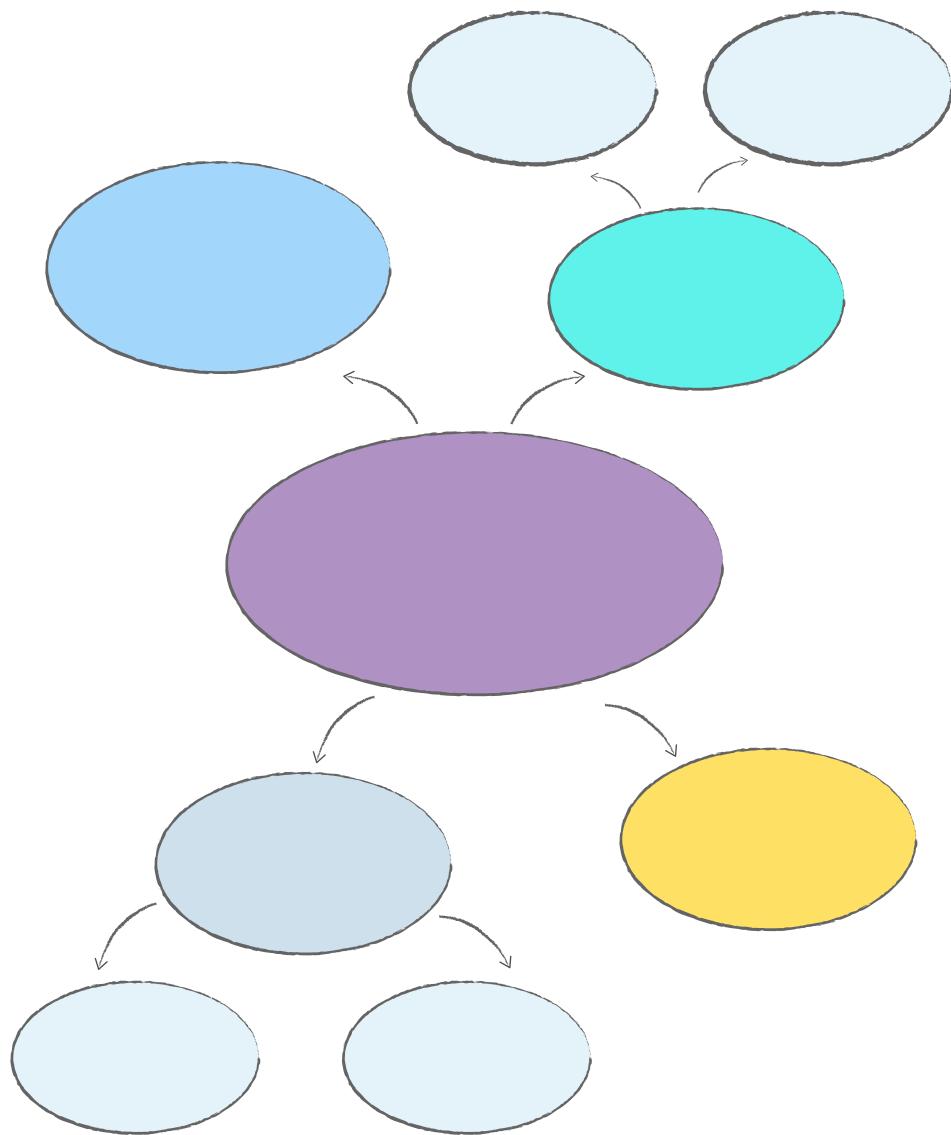
*Colin Powell*

Si llegó a este apartado, significa que ha terminado de estudiar los contenidos de la semana 2, en esta oportunidad sugiero que realice la siguiente actividad: lea los contenidos sobre la *Dirección estratégica de recursos humanos* y elabore un mapa mental donde indique los subsistemas de recursos humanos.

Recuerde: un mapa mental consiste en una representación gráfica sobre un tema en particular, donde el tema principal o palabra clave se ubica en el centro y de él se expande en todas las direcciones conceptos relacionados. Considere la figura 3 como ejemplo de mapa mental.

## **Figura 3.**

### *Ejemplo de mapa mental*



Nota. Tomado de [enlace web](#)



### 1.11. Esquema de la descripción de puestos

Iniciamos indicando que el análisis y descripción de puestos constituyen un método, el cual consiste en determinar funciones y tareas que corresponden a un determinado puesto de trabajo, además, se preocupa de establecer los conocimientos y competencias importantes para el exitoso desempeño de la persona en el puesto.

En resumen, se podría decir que consiste en hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto de trabajo. Donde el análisis se ocupa de los aspectos extrínsecos del puesto, como requisitos intelectuales o físicos, responsabilidades y condiciones del puesto. Y, la descripción se encarga de los aspectos intrínsecos referentes a los contenidos del puesto: ¿qué hace el ocupante?, ¿cuándo lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿por qué lo hace? Una vez aprobada la información del análisis y descripción del puesto, se la escribe utilizando un formulario estandarizado.

Idalberto Chiavenato define al puesto como “una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto” (2011).

Por lo expuesto, es importante que toda organización cuente por escrito con una descripción de cada uno de los puestos de trabajo que la integran, de esta manera, se simplifican otras actividades del subsistema de recursos humanos pues se considera como una herramienta valiosa para reclutar, seleccionar y contratar personal, la formación es mucho más sencilla si se cuenta con la ayuda de la descripción de puestos, de igual manera, se puede establecer remuneraciones justas, evaluar el desempeño de manera estandarizada, etc.

Las fases para una correcta descripción de puestos son:

1. Entrevista estructurada.
2. Confirmación de la información.
3. Descripción del puesto.

## 1.12. Análisis de puestos

Una vez realizada la descripción, se procede al análisis del puesto, dicho análisis parte de la información recolectada en la descripción y en conjunto forman un todo.

Para realizar el análisis, se necesita conocer información sobre las tareas y responsabilidades del puesto, los estándares de rendimiento, las máquinas u otros elementos necesarios que se utilizarán, las condiciones laborales, requerimientos específicos de la personalidad.

Es decir, el análisis es un estudio detallado del puesto, el cual determina todos los requisitos intelectuales o físicos, las responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo que el puesto exige para que pueda ser desempeñado de forma correcta.

## 1.13. Métodos para reunir información

Existen algunos métodos para la recolección de información, entre los más utilizados están los siguientes. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la revisión del siguiente recurso educativo:

### [Métodos para reunir información](#)

¿Le pareció interesante este recurso? Como pudo notar, existen cuatro métodos para la obtención de información respecto al puesto de trabajo, y su uso dependerá del analista, aunque se sugiere utilizar los métodos mixtos debido a la mayor cantidad de información que se obtendrá.

## 1.14. Cómo redactar los descriptivos de puestos

Los descriptivos de puestos suelen estar representados gráficamente en una tabla en la cual, a manera de resumen, se sintetiza toda la información de un puesto de trabajo determinado. Para Martha Alles, la información que debe constar en la tabla de descriptivos de puesto es la siguiente:

- Información del puesto
- Trabajo a desempeñar
- Condiciones físicas

- Competencias requeridas
- Conocimientos requeridos
- Requisitos especiales
- Responsabilidades.

En el apartado de *información o identificación del puesto*, se colocará información básica, como nombre del puesto, código, área, departamento o gerencia al cual pertenezca, ciudad, fecha, etc.

Por su parte, el *trabajo a desempeñar* es un resumen del puesto en el cual se describen brevemente las principales actividades a desarrollar.

El esfuerzo físico requerido, la concentración visual, el contar con ciertas destrezas o habilidades, o todo lo referente a la constitución física requerida para un determinado puesto, estará determinado por las *condiciones físicas*.

Mientras que las *competencias requeridas* como ya se ha indicado anteriormente son las encargadas de generar un comportamiento exitoso. Ejemplo: iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación eficaz.

A diferencia de las competencias, los *conocimientos requeridos* consisten en esos requisitos de tipo intelectual necesarios o indispensables para el buen desempeño de la persona dentro del puesto, como son la escolaridad y la experiencia.

Por último, las responsabilidades se detallan en una lista donde deben constar cada una de las responsabilidades y deberes del puesto.

### **1.15. La importancia de los descriptivos de puestos en un proceso de selección**

Si el análisis y la descripción de puestos fueron correctamente realizados, su utilización garantizaría procesos exitosos dentro del área de recursos humanos y todos sus subsistemas, pues los descriptivos constituyen la base para el inicio de actividades, como facilitar la búsqueda del nuevo colaborador gracias a la información descriptiva, la cual permite conocer qué tipo de persona se necesita para un determinado puesto, de igual manera, permite realizar una buena búsqueda en el mercado laboral. En fin, los descriptivos facilitan las promociones internas, la evaluación del desempeño y todo lo que tenga que ver con el área de recursos humanos.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

*"Lo que convierte a una compañía o a un líder en los mejores es la capacidad de elegir a las personas correctas y colocarlas en el puesto indicado".*

*Jim Collins*

Estimado estudiante, ha finalizado con éxito el estudio de la semana 3, por ello, le invito a realizar la siguiente actividad considerando las siguientes estrategias didácticas: lea los contenidos de la semana 3 de la guía didáctica, seguidamente, identifique las ideas principales respecto al tema, finalmente, puntualice las principales aplicaciones del análisis y descripción de puestos dentro de una organización.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



## Autoevaluación 1

### A. Responda verdadero (v) o falso (f) según corresponda.

1. ( ) La estrategia es el conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir los fines u objetivos organizacionales.
2. ( ) La autoridad de “línea” es utilizada para designar funciones que no constituyen el corazón del negocio.
3. ( ) La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o negativo de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.
4. ( ) El análisis y descripción de puestos constituye un método el cual consiste en determinar funciones y tareas que corresponden a un determinado puesto de trabajo.
5. ( ) Las fases para la descripción de puestos son: reclutamiento, entrevista estructurada, descripción del puesto.

### B. Una con una línea según corresponda. Las competencias que integran el modelo de competencias son:

Competencia	Definición
1. Competencias cardinales	b. Competencias que serán requeridas en áreas particulares.
3. Competencias específicas gerenciales	d. Requeridas a todos los integrantes de la organización, representan los valores y características que diferencian una organización de otra.
5. Competencias específicas por área	f. Dirigidas para cargos directivos, es decir aquellos puestos que tienen a cargo a otras personas.

**C. Una con una línea según corresponda. Los métodos para reunir información son:**

Métodos para reunir información	Definición
1. Observación directa	a. Se establece un diálogo entre dos personas: el ocupante del puesto y el analista.
2. Entrevista	c. Cuando se utilizan dos o más métodos para la obtención de información.
4. Cuestionario	e. Aplica los sentidos para obtener la mayor cantidad de información posible.
6. Mixta	g. Obtención de información a través de la aplicación de un grupo de preguntas previamente elaboradas.

Estimado estudiante, si ha registrado errores en las respuestas planteadas, sugiero revisar nuevamente los contenidos de estudio. No olvide, el docente tutor está para ayudarle en su proceso de aprendizaje, por lo tanto, no dude en comunicarse con él por medio de bandeja de entrada en CANVAS o en tiempo real accediendo a los chats de tutoría y consulta en los horarios establecidos. Al final de esta guía encontrará el solucionario de la autoevaluación 1.

[Ir al solucionario](#)

***¡Éxitos!***



### Unidad 2. Subproceso de recursos humanos reclutamiento, selección

---

#### 2.1. La importancia de una buena selección para las organizaciones

Si consideramos que el éxito de una organización depende de su gente y su talento, podemos entender la importancia del proceso de selección como estrategia de recursos humanos. La selección de personal es un método que, por un lado, permite identificar los conocimientos y experiencias profesionales del aspirante, a la vez que identifica sus actitudes, habilidades y valores, los cuales deben alinearse a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la selección es un proceso que permite identificar conocimientos y competencias, las cuales distinguen un aspirante de otro, permitiendo al área de recursos humanos escoger al candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo, el cual genere valor dentro de la organización.

Así mismo, es importante que el proceso de selección beneficie al nuevo colaborador y no solo a la organización, como comúnmente se suele suponer. Pues de ello depende en gran medida el buen desempeño organizacional.

##### 2.1.1. Necesidades del trabajador

De lo expuesto en el párrafo anterior, surge la interrogante: ¿Cómo beneficiar al nuevo colaborador y no solo a la organización? Básicamente respondemos a esta inquietud únicamente si entendemos, o al menos reconocemos las necesidades que una persona espera que sean cubiertas por su trabajo. En tal sentido, resulta importante estudiar la pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas del reconocido psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien expone de manera visual y sencilla una de las teorías más conocidas sobre el comportamiento humano.

Para Maslow, las necesidades humanas se organizan según su importancia respecto de la conducta humana. Es así que, a través de una pirámide, representa las diferentes necesidades, ubicando en la base las necesidades más recurrentes, como son las *necesidades fisiológicas*, pues el ser humano

necesita primeramente satisfacer sus necesidades más básicas, como comida y vivienda.

Satisfechas las necesidades fisiológicas, surge la *necesidad de seguridad*, reflejada en la seguridad física (salud), laboral (dinero) y necesidad de una vivienda, es decir, es un tipo de necesidad de protección y son de gran importancia dentro de las organizaciones, pues las personas dependen de estas para provocar seguridad o inseguridad en las personas en cuanto a su trabajo.

Cubiertas las necesidades anteriores, surge una nueva necesidad en la persona, esta vez la *necesidad social*, la cual se fundamenta en el sentido de pertenencia a la organización o a un grupo, lo que conlleva a un sentimiento de ser aceptado y querido, convirtiéndose en un importante impulsor de la conducta humana.

Cuando las necesidades más bajas se encuentran resueltas, aparecen las *necesidades de estima o reconocimiento*, las cuales Maslow las clasificó en dos categorías: la autoestima, independencia, confianza en uno mismo y el respeto y reputación, las cuales nacen de la autoestima.

En la cúspide de la pirámide, se encuentra la *necesidad de autorrealización*, la cual motiva a la persona a crecer y desarrollarse a lo largo de su vida para alcanzar el éxito. Este tipo de necesidad únicamente será satisfecha cuando todas las necesidades anteriores se han alcanzado.

**Figura 4.**

Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Nota. Tomado de [enlace web](#)

Como pudo notar, la figura muestra de abajo hacia arriba las necesidades del ser humano, desde las necesidades básicas o primarias a las secundarias, dejando en manifiesto que la organización tiene como obligación pagar salarios justos los cuales garanticen la seguridad de sus empleados y de sus familiares en un sentido de protección, además, es tarea de la organización desarrollar a su personal.

### 2.1.2. Contrato psicológico

El concepto de contrato psicológico cada vez más adquiere mayor relevancia dentro de las organizaciones. Para Schein (1980), un contrato psicológico es “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización”. Para Levinson et al., Schein y Argyris (1960), el término de contrato psicológico consiste en “las obligaciones mutuas entre empleador y empleado y a las expectativas que cada parte tiene sobre lo que deberá dar y recibir en intercambio de las contribuciones recíprocas”.

Para conocer más sobre este tema, le invito a revisar las páginas 172 y 173 del texto básico.

¡Continuemos!

### **2.1.3. ¿Por qué atraer?**

Las organizaciones buscan atraer a los mejores candidatos, para ello recurren al reclutamiento de personal, procedimiento que consiste en atraer candidatos para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento resulta más llevadero, si se cuenta con un análisis y descripción de puestos, ya que el mismo permite conocer el perfil del candidato para el puesto. Con el reclutamiento, se espera atraer suficientes candidatos para poder realizar un correcto proceso de selección.

## **2.2. Empleo externo versus promoción interna**

El área de recursos humanos tiene la tarea de elegir entre realizar un proceso de reclutamiento de personal interno o externo. Una buena práctica del área consiste en analizar de manera objetiva y transparente la posibilidad de ofrecer el puesto disponible a los colaboradores de la organización. Realizar este tipo de procedimientos cumple un doble propósito de tipo organizacional al suplir la vacante y del aspirante o colaborador al brindarle la oportunidad de crecer.

Por ello, es recomendable que se realice la búsqueda en principio dentro de la organización y de ser el caso salir al mercado.

### **2.3. Definir el perfil**

Como ya se mencionó, el perfil se define al momento de realizar el análisis y descripción de un puesto de trabajo dentro de la organización. Recuerde que, gracias al análisis y descripción del puesto, se determinan todos los requisitos intelectuales o físicos, las responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo que el puesto exige para que pueda ser desempeñado por un individuo de forma correcta.

Más información sobre este tema la encuentra en la página 177 y 178 del texto básico.

## 2.4. Reclutamiento

El reclutamiento de personal es un procedimiento que comúnmente utilizan las organizaciones para atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto.

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo. Se trata de reclutamiento externo, cuando se atrae personas que no pertenecen a la organización, es decir, provienen de fuera. Mientras que, el reclutamiento interno ocurre cuando una vacante es cubierta por personal de la organización, ocurriendo de esta manera un ascenso, transferencia o transferencia con ascenso.

Usualmente, el término reclutamiento y selección suelen ser considerados como similares, pero existe una gran diferencia entre estos dos. Como ya se ha mencionado, el reclutamiento se encarga de convocar a un número considerable de candidatos potenciales para formar parte de la empresa. Por su parte, la selección se ocupa de evaluar y medir los conocimientos y competencias de los candidatos que fueron atraídos en el proceso de reclutamiento, para luego elegir la persona idónea para el puesto.

Estimado estudiante, la siguiente tabla, a manera de resumen, nos muestra los puntos fuertes y débiles del reclutamiento interno y externo.

**Tabla 1.**  
*Ventajas y desventajas del reclutamiento*

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico. Más rápido. Más seguro en cuanto a resultados finales. de progreso. Motiva a los empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en capacitación y desarrollo de personal.	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente aporta (mantiene el <i>statu quo</i> ).

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Externo	<p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</p> <p>Renueva los recursos humanos de la empresa.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.</p>	<p>Es más lento que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso.</p> <p>Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).</p>

Nota. Tomado de Alles 2015.

Como pudo notar, tanto el reclutamiento interno como externo cuentan con ventajas y desventajas. Por ello, se sugiere, con base en lo aprendido, mantener un equilibrio entre ambos tipos de reclutamiento de personal. Será primordial realizar un análisis previo del contexto organizacional para luego decidir si un puesto será cubierto por una incorporación interna o externa.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

*“Contrata a los mejores y déjalos hacer lo que saben, si no, contrata los más baratos y que hagan lo que tú dices”.*

Warren Buffet

Con base en lo aprendido en esta semana académica, usted puede justificar si el reclutamiento interno puede ser considerado como un factor motivacional para los colaboradores de una organización.

A manera de resumen, sugiero que revise el recurso educativo abierto [Reclutamiento y Selección de Personal](#)

El video nos muestra la importancia de incorporar personas con conocimientos y competencias necesarias alineadas a la cultura y valores de la organización. Nos enseña las particularidades del reclutamiento interno y externo, dejando claro que el reclutamiento interno juega un papel fundamental como factor motivacional para las personas dentro de la organización, mientras que el reclutamiento externo ayuda a construir un entorno más diverso. El video también habla sobre las consultoras, las cuales se encargan del reclutamiento externo, para ello deben conocer,

comprender y sentir la cultura de la organización como propia. Con estos antecedentes, responda la siguiente interrogante: ¿Cuál es el valor del proceso de reclutamiento dentro de la organización?

*Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.*



## Semana 5

---

### 2.5. Pasos del proceso de selección

Alles presenta veinte pasos dejando a criterio del área de recursos humanos la decisión de elegir qué paso llevar a cabo y cuál no, por supuesto, que una mayor cantidad de criterios de evaluación asegura un mejor resultado, pero es importante mencionar que aplicar los veinte pasos implica mayor cantidad de tiempo y por supuesto dinero.

Para conocer más sobre este tema, le invito a leer las páginas desde la 189 a la 192 del texto básico.

¡Continuemos!

### 2.6. La redacción del anuncio

Para elaborar un anuncio, se debe considerar previamente algunos aspectos importantes, como escoger el medio donde se publicará el anuncio, definir el contenido del anuncio, conocer toda la información inherente al puesto disponible, considerar el tiempo de postulación, etc.

El anuncio cumple un papel importante dentro del proceso de reclutamiento y selección, ya que, a través de este, se logrará atraer el o los mejores candidatos. En primera instancia, el anuncio refleja la organización, por ello su contenido deberá expresar una buena imagen.

Las partes que conforman un anuncio se muestran en la figura siguiente:

**Figura 5.**

*El anuncio: partes indispensables*

## El anuncio: partes indispensables

Definir la organización

Describir la posición

Requisitos excluyentes  
y no excluyentes

Competencias  
dominantes

Indicar que se ofrece  
(por ejemplo, desarrollo)

Información sobre  
cómo postularse



Nota. Tomado de Alles 2015.

La figura que antecede, estimado estudiante, muestra a manera de resumen la estructura correcta de un anuncio, pero es indispensable que revise las páginas 193 y 194 del texto básico para una mejor comprensión del tema.

## 2.7. La entrevista

La entrevista se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (Laura, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013). La comunicación en la entrevista

se caracteriza por ser bidireccional y la participación tanto del entrevistador como del entrevistado es activa.

Para que la entrevista se desarrolle de la mejor manera, es importante que el entrevistador considere algunos puntos:

- Conocer los objetivos organizacionales.
- Definir las preguntas y organizar el tiempo.
- Revisar la solicitud del postulante, su perfil y currículum.
- Considerar un ambiente adecuado.

En una entrevista siempre debe primar la objetividad ante cualquier sentimiento positivo o negativo que se tenga sobre la información que brinda la persona entrevistada, por otro lado, se debe considerar cómo se siente el candidato, ya que de ello depende el éxito de la entrevista. Para terminar, no olvide que el cuerpo también comunica a través del lenguaje no verbal, por ello es recomendable considerar todos los aspectos dentro del proceso de la entrevista, antes de tomar la decisión de elegir el candidato potencial para ocupar un puesto.

Por último, es importante considerar cómo se formulan las preguntas, por ello le invito a revisar la página 199 hasta la 204 del texto básico, donde aprenderá todo sobre los distintos tipos de preguntas, cómo formularlas, desarrollo y cierre de la entrevista y consejos prácticos durante el proceso de la entrevista.

## 2.8. Claves de una buena decisión

Iniciamos este apartado aclarando que no es función del área de recursos humanos decidir sobre el mejor candidato para ocupar una vacante, el área se encarga de presentar la información al futuro jefe y él se encargará de tomar la decisión basándose en la información proporcionada.

En un proceso de selección es común solicitar referencias sobre el candidato en especial si este ya ha pasado algunos filtros y si se considera que reúne los requisitos para ocupar un puesto. Las referencias pueden ser de dos tipos: las brindadas por los jefes directos y las formales.

Al momento de verificar las referencias, asegúrese de obtener información en todos los aspectos posibles, como educación, laborales, financieros, judiciales.

Dentro del proceso de selección, surge la negociación entendida como “un modelo básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí”, cuyas etapas son: prenegociación, mesa de negociaciones postnegociación. Cada una de estas etapas constituye.

## 2.9. La inducción

Chiavenato (2011) define inducción como “el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarles su papel y los objetivos institucionales”.

Con estos antecedentes, se puede decir que si la inducción al nuevo empleado se realiza de manera adecuada, los resultados se reflejarán en el rendimiento y en la adaptación del empleado con la organización, por lo cual, todo el tiempo que se invierta en el proceso de inducción incidirá positiva o negativamente en el nuevo empleado.

Para concluir, es aconsejable que las organizaciones cuenten con un plan de inducción, el cual, además de dar la bienvenida, indique información básica, como políticas generales de la empresa.

Entre los métodos de inducción más usuales menciono: presentación de un video, entrega de una carpeta, realización de un curso, etc.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

*“Lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice”.*

Peter Drucker

A manera de resumen, le sugiero revisar el recurso educativo abierto [El candidato - Selección de Personal por Competencias](#)

Como pudo observar en el video, en la actualidad, las organizaciones se centran cada vez más en la contratación por competencias por sobre el conocimiento, ya que estas son las que verdaderamente promueven un cambio en el individuo. Con estos antecedentes indique cuáles fueron las competencias evaluadas en el video.

*Nota:* conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 2

Estimado estudiante, antes de iniciar con la siguiente unidad, recomiendo desarrollar la siguiente autoevaluación.

### A. Responda verdadero (v) o falso (f) según corresponda

1. ( ) El contrato psicológico es considerado como un acuerdo entre dos personas, donde el trabajador se compromete a prestar sus servicios bajo la dirección del empleador, a cambio de una retribución económica.
2. ( ) El proceso de reclutamiento de personal es el método encargado de evaluar y medir los conocimientos y competencias de los candidatos.
3. ( ) La selección de personal es un procedimiento que comúnmente utilizan las organizaciones para atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto.
4. ( ) La entrevista consiste en un diálogo entre dos personas la cual persigue un fin determinado.
5. ( ) La inducción es un procedimiento usualmente recomendado dentro de las organizaciones el cual consiste en familiarizar al nuevo trabajador con la empresa.

### B. De acuerdo con la afirmación del enunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda:

1. El reclutamiento puede ser:
  - a. Interno.
  - b. Externo.
  - c. Todas las anteriores.

2. La función de un anuncio es:
  - a. Atraer a los mejores candidatos.
  - b. Reflejar una buena imagen de la organización.
  - c. Todas las anteriores.
3. La pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas fue propuesta por:
  - a. Abraham Maslow.
  - b. Elton Mayo.
  - c. Frederick Herzberg.
4. Las necesidades básicas o más recurrentes representadas en la pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas son:
  - a. Comida y vivienda.
  - b. Seguridad laboral y física.
  - c. Sentido de pertenencia.
5. Las necesidades de autorrealización serán satisfechas únicamente cuando:
  - a. Todas las necesidades se han alcanzado.
  - b. Se han cubierto las necesidades fisiológicas.
  - c. Las necesidades más bajas se encuentran resueltas como las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Estimado estudiante, si ha registrado errores en las respuestas planteadas, sugiero revisar nuevamente los contenidos de estudio. No olvide, el docente tutor está para ayudarle en su proceso de aprendizaje, por lo tanto, no dude en comunicarse con él por medio de bandeja de entrada en CANVAS o en tiempo real accediendo a los chats de tutoría y consulta en los horarios establecidos. Al final de esta guía, encontrará el solucionario de la autoevaluación 2.

[Ir al solucionario](#)

**¡Éxitos!**



## Unidad 3. Subproceso de recursos humanos capacitación

### 3.1. Formación. Capacitación. Desarrollo. Aprendizaje. Definiciones

Estimado estudiante, en esta unidad encontrará todos los temas referentes al aprendizaje y la formación de personal.

Iniciamos hablando sobre el papel de la capacitación dentro de las organizaciones, destacando la importancia de la formación dentro de los planes estratégicos, con especial interés en su diseño, dado que, en algunos casos, las organizaciones direccionan de forma incorrecta sus capacitaciones, ya que únicamente benefician al colaborador, pero no cubren necesidades organizacionales.

Al contrario, cuando la formación se planifica enfocándose hacia la estrategia organizacional, se pretende, por un lado, mejorar la realización de las tareas y alcanzar los objetivos de cada uno de los colaboradores.

Por su parte, el aprendizaje es considerado como “el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitando mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia” (Porto & Gardey, 2021). Dentro del proceso de formación, el aprendizaje juega un papel fundamental y, en cierto modo, exige compromiso de quien desea alcanzarlo. Se debe tener claro que, para que exista una transmisión efectiva de conocimientos, debe primar el involucramiento y la curiosidad por parte de la persona involucrada.

Para terminar, resulta importante indicar que los resultados de la capacitación deben ser evaluados para que produzcan efectos transformadores.

Más información sobre el estado del arte de la formación, por favor, leer las páginas de la 237 a la 245.

Por su parte, el término desarrollo se utiliza especialmente al momento de hablar de competencias, aunque también se aplica a los conocimientos; cuando se habla de desarrollo se trabaja el crecimiento personal y

profesional. Y se trata de un proceso más extenso de perfeccionamiento de tipo individual.

### 3.2. Los distintos métodos para el desarrollo de personas

Existen tres métodos considerados como los más usuales para el desarrollo de las personas. En el recurso que precede se explica brevemente cada uno de ellos. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en el siguiente recurso educativo:

#### [Métodos para el desarrollo de personas](#)

Como pudo darse cuenta, las personas podemos incrementar nuestros conocimientos y competencias a través de varias vías que van desde acciones formativas específicas hasta la experiencia.

Los métodos para el desarrollo de personas se relacionan entre sí y pueden ser utilizados de manera indistinta, para conocer más sobre esta interrelación; por favor, leer las páginas 249 y 250 del texto básico.

### 3.3. Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo

Los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Entre los más conocidos están los estudios de casos, juegos gerenciales y *role playing*, los cuales se caracterizan por destacar la participación del participante convirtiéndolo en el actor de su propia formación.

A continuación, se exponen algunas alternativas sobre formación:

- Cursos formales de capacitación.
- Lecturas guiadas.
- Capacitación *on line*.
- Seminarios.
- Talleres.
- Método de casos.
- Juegos gerenciales.
- Programas con universidades.
- *Role playing*.

- Licencias sabáticas.
- Actividades *outdoor*.
- Códesarrollo.

Dentro de un taller o un seminario, pueden incluirse otros métodos, como método de casos, juegos gerenciales y *role playing*, características que garantizan la efectividad de un método. Para mayor información sobre este tema, lea las páginas 234 a la 260.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

*"Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber".*

*Albert Einstein*

A modo de resumen, le recomiendo revisar el recurso abierto [¿Qué es Capacitación?](#)

El video nos muestra la importancia de la capacitación, considerada como una inversión que generará a futuro resultados enfocados en la competitividad. Así mismo, la capacitación tiene como objetivo desarrollar y perfeccionar al empleador. Con base en lo expuesto, proponga su propia definición de capacitación considerando las siguientes estrategias didácticas:

Llea los contenidos de la semana 6 de la guía didáctica, seguidamente identifique las ideas principales respecto al tema, finalmente, elabore una definición sobre capacitación. Recuerde: se entiende por definición la explicación de tipo breve, clara y objetiva que se da sobre un determinado tema.

*Nota:* conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



### Actividad de aprendizaje recomendada

#### Actividad 1

Estimado estudiante, durante esta semana de estudio recomiendo:

- Participar de la actividad suplementaria, en caso de no haber participado en la videocolaboración-EVA.
- Revisar los recursos propuestos por el docente incluidas las autoevaluaciones.
- Revisar los contenidos de las unidades 1, 2 y 3 así como los contenidos de los capítulos del texto básico (1, 2, 3, 4 y 5).

La revisión oportuna tanto de recursos propuestos como de contenidos ayudará a comprender mejor los temas expuestos garantizando el éxito en su evaluación bimestral.

A continuación, estimado estudiante, se detalla un resumen de las páginas del texto básico que han sido estudiadas a lo largo de estas semanas académicas referentes a las unidades 1 y 2.

- **Capítulo 1: Dirección estratégica de recursos humanos.**- Páginas de la 15 a la 43 y de la 53 a la 72.
- **Capítulo 2: Gestión por competencias.**- Páginas de la 90 a la 103.
- **Capítulo 3: Análisis y descripción de puesto.**- Páginas de la 130 a la 146 y página 155 y 156.
- **Capítulo 4: Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos.** - páginas de la 170 a la 179, de la 184 a la 204, de la 215 a la 225 y de la 228 a la 229.
- **Capítulo 5: Formación.**- Páginas de la 234 a 260.



### Actividades finales del bimestre

#### Actividad 1:

Estimado estudiante, durante esta semana de estudio recomiendo:

- Participe de la actividad suplementaria, en caso de no haber participado en la videocolaboración-EVA.
- Revisar los recursos propuestos por el docente, incluidas las autoevaluaciones.
- Revisar los contenidos de las unidades 2 y 3, así como los contenidos de los capítulos del texto básico (4 y 5).

La revisión oportuna, tanto de recursos propuestos como de contenidos, ayudará a comprender mejor los temas expuestos garantizando el éxito en su evaluación bimestral.

A continuación, estimado estudiante, se detalla un resumen de las páginas del texto básico que han sido estudiadas a lo largo de estas semanas académicas.

- **Capítulo 4: Atracción selección e incorporación de los mejores candidatos.-** páginas de la 170 a la 179, de la 184 a la 204, de la 215 a la 225 y de la 228 a la 229.
- **Capítulo 5: Formación.-** Páginas 234 a la 260.

Respecto a la evaluación bimestral, es importante estimado estudiante que considere lo siguiente:

- Consultar el día y hora de evaluación en el centro universitario al que pertenece.
- Con el fin de evitar problemas de último minuto, revisar el estado de su tablet o computador.



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 1

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

Estimado estudiante, iniciamos el segundo bimestre con el estudio de la unidad tres sobre formación. Como ya se ha indicado, la formación es relevante dentro de los planes estratégicos organizacionales. Seguidamente, en la unidad cuatro se estudiará sobre la evaluación de desempeño la cual debe ser cuidadosamente realizada evitando la subjetividad.

Mientras que en la unidad cinco estudiaremos sobre las remuneraciones y beneficios entendidas como una recompensa al esfuerzo que realiza el colaborador diariamente en una organización. Resulta importante indicar que, con el estudio de esta unidad finalizamos los contenidos teóricos propuestos para esta asignatura.

Por otro lado, los temas comprendidos en la unidad tres, se encuentran en el texto básico capítulo 5; mientras que los contenidos de la unidad 4, forman parte del capítulo 6; y los contenidos de la unidad 5, constan en el último capítulo del texto básico.

Estimado estudiante, usted tendrá la capacidad de aplicar sus conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones, primeramente, a través del entendimiento de los contenidos teóricos expuestos, los cuales conjuntamente con el desarrollo de actividades de aprendizaje basado en proyectos y prácticas de estudio propuestas durante el segundo bimestre, ayudarán de forma significativa al logro del resultado de aprendizaje.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 9

### 3.4. La formación en el ámbito de las organizaciones

Dentro de los subsistemas de los recursos humanos encontramos la formación, considerada como estratégica debido al aporte que genera. La formación consiste en mejorar el presente a través de la realización correcta de tareas por parte de los empleados, además la formación se encarga de construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y sobre todo preparados.

Dentro del estudio de esta asignatura Gestión del Talento Humano se ha destacado la importancia de las competencias, ante ello la formación juega también un papel fundamental. Pues, se conoce que la formación tradicional se basa únicamente en la transmisión de conocimientos la cual está en desuso, mientras que el desarrollo de competencias requiere modificaciones de comportamientos.

Por lo expuesto, en primera instancia se debe diferenciar entre conocimientos y competencias, de este modo se podrá elegir el método más idóneo. Es importante destacar que las organizaciones no son iguales cada una cuenta con su propio modelo de competencias, por ello los modelos son diseñados a medida.

Lo más conveniente dentro del proceso de formación es basarse tanto en la formación como en los programas internos de desarrollo.

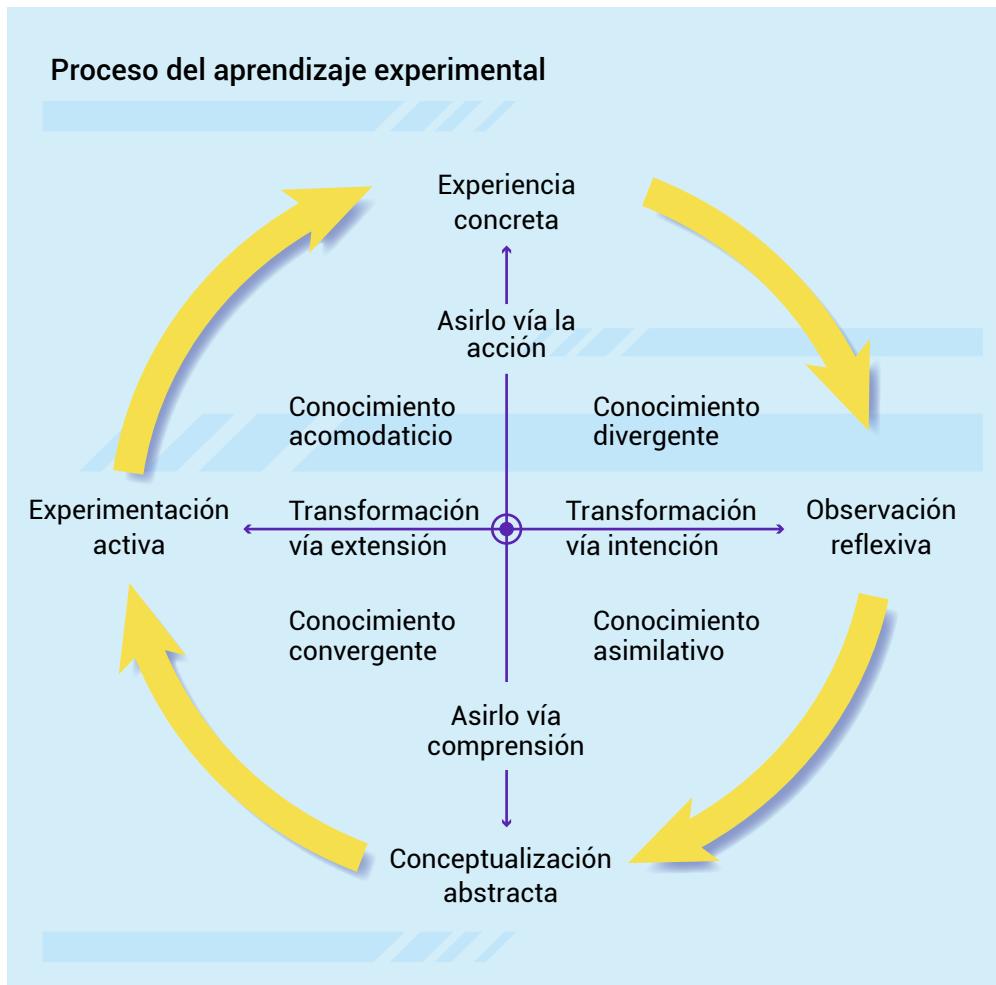
### 3.5. Las bases del aprendizaje de adultos

El aprendizaje experimental se caracteriza por desarrollar la capacidad de las personas para aprender a partir de su propia experiencia, bajo un marco operativo y conceptual.

En la siguiente figura usted, estimado estudiante, puede apreciar el proceso de aprendizaje experimental también conocido como “Ciclo de Kolb”, el cual se estructura por cuatro ciclos, que representan los diversos modelos de aprendizaje como son: **experiencia concreta** adquirida al momento de hacer algo, **observación reflexiva** realizada acto seguido de la experiencia cuando reflexionamos sobre lo que hicimos, mientras que la **conceptualización abstracta** surge a través de nuestras reflexiones permitiéndonos obtener conclusiones y, por último, probamos con la práctica las conclusiones

obtenidas sirviéndonos como guía para orientar nuestro accionar en el futuro, llamada **experimentación activa**.

**Figura 6.**  
*Proceso de aprendizaje experimental*



Nota. Tomado de Kolb, 1984.

Según Kolb, para que se dé el aprendizaje y este sea efectivo, el adulto debe pasar por las cuatro etapas expuestas en la figura anterior, ya que cada una genera su propio valor.

### **3.6. La función de formación en las organizaciones y su relación con la estrategia organizacional**

La figura 7 nos muestra la relación entre los subsistemas de recursos humanos con la estrategia organizacional.

**Figura 7.**

Relación de los subsistemas de recursos humanos con la estrategia organizacional

## Los subsistemas de Recursos Humanos en función de la estrategia



Nota. Tomado de Alles, 2015.

Como habrá podido darse cuenta, la figura que antecede destaca la estrecha relación que debe existir entre todos los subsistemas de recurso humanos (análisis y descripción de puestos; atracción, selección e incorporación de personal; desarrollo y planes de sucesión; formación; evaluación de desempeño; remuneraciones y beneficios) con la misión, visión y planes estratégicos de la organización.

Se espera que, al darse esta relación de manera correcta, la estrategia se refleje en cada descriptivo de puestos provocando una reacción en cadena que en conjunto refleje el cumplimiento de la estrategia organizacional. Por lo expuesto, es importante indicar que los descriptivos de puestos deben estar actualizados, ya que de esta manera se puede realizar la adecuación persona-puesto de manera confiable.

La adecuación persona-puesto, consiste en la evaluación de las capacidades (conocimientos y competencias) de los ocupantes de un puesto de trabajo para determinar si son las adecuadas para efectuar una tarea que permita alcanzar la estrategia organizacional.

Por su parte, el plan de formación se desarrollará de acuerdo con la estrategia una vez medidas las capacidades y determinadas las brechas. Las organizaciones por lo general elaboran planes anuales de formación, las cuales son buenas por sí mismas. Sin embargo, se recomienda que todo plan de formación se enfoque como ya se ha dicho en un modelo estratégico.

Los modelos de formación resultan estratégicos, ya que se basan en la estrategia organizacional, los cuales están conformados de pasos y actividades debidamente estructuradas asegurando que las actividades a impartirse tengan relación directa con los planes estratégicos de la organización.

Para conocer cada uno de los pasos del modelo de formación, le invito a revisar en el siguiente recurso que precede. Se explica brevemente cada uno de ellos.

### **Pasos del modelo de formación**

Como pudo notar el recurso muestra los 5 pasos del modelo de formación, además nos muestra que las etapas 2, 4 y 5, a su vez constan de subetapas. Para conocer más sobre la formación y su estrecha relación con la

estrategia organizacional, estudie en forma razonada las páginas 273 a la 286 del texto básico.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

*"La mente es como un paracaídas: solo funciona si se abre".*

*Albert Einstein*

Lea de manera comprensiva el tema sobre formación, seguidamente identifique las ideas principales respecto al tema. Finalmente, elabore un mapa mental sobre los aspectos más relevantes. Recuerde, un mapa mental consiste en una representación gráfica sobre un tema en particular, donde el tema principal o palabra clave se ubica en el centro y de él se expande en todas las direcciones conceptos relacionados.

Revise los contenidos sobre formación, reflexione sobre el tema y puntualice las capacitaciones que ha tenido en su lugar de trabajo, luego responda la interrogante ¿las capacitaciones que le han brindado en su empresa han influido en la mejora del desempeño? No olvide responder la interrogante de manera clara y objetiva, enfocando su respuesta en el tema de estudio.

*Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.*



## Semana 10

---

### 3.7. Codesarrollo. Un método de aprendizaje de la metodología Martha Alles

Para la autora del texto básico, el desarrollo de competencias fuera del trabajo se logra a través del codesarrollo, en el libro *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje*, expone que en la actualidad el talento es escaso y por lo tanto debe desarrollarse. Además, explica que el desarrollo del talento se lo debe realizar sobre los conocimientos y las competencias; y esto lo logra a través del método denominado codesarrollo.

Ahora bien, ¿qué entendemos por codesarrollo? Según Alles (2015), "son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una

actividad de formación guiada por su instructor para el desarrollo de sus competencias”.

La definición que presenta la autora seguramente le recuerda los clásicos cursos de capacitación que comúnmente recibimos en nuestros trabajos. Pero, la diferencia entre un curso de capacitación y la metodología de aprendizaje codesarrollo radica en que esta última se fundamenta no solo en los conocimientos, sino también en la práctica de lo aprendido, en este punto, el participante debe incluso, realizar una reflexión sobre la situación, de lo contrario no se podrá verificar la modificación del comportamiento.

Entonces, el eje principal de la metodología codesarrollo es el cambio de comportamientos actuales y futuros del participante. Además, se puede decir que para que este principio se dé, el codesarrollo debe seguir un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.

En la página 292 del texto básico va a encontrar diferencias entre codesarrollo y capacitación en relación con las competencias y los conocimientos, le animo a realizar una lectura comprensiva.

### Taller de Codesarrollo

Como es de su conocimiento, la característica de los talleres es la combinación estructurada de teoría y práctica en el proceso de formación. El taller de codesarrollo, según la autora del texto básico Alles (2015), “es una actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con el instructor para el desarrollo de sus competencias y conocimientos”.

Los pasos de un taller de codesarrollo son 5 y se detallan a continuación en la figura 8:

**Figura 8.**

Pasos para un taller de codesarrollo



Nota. Tomado de Alles, 2015.

Como pudo observar, la figura que antecede nos muestra los pasos de un taller de codesarrollo, donde se inicia con la presentación del tema, por lo tanto, de los conocimientos y competencias, seguidamente en el punto dos, se trata de poner en juego la competencia o en práctica el conocimiento, para luego reflexionar sobre lo actuado y autoevaluarnos, por último, se

realiza el plan de acción con base en lo aprendido. Por su parte, el paso 5 de seguimiento se realiza finalizado el taller.

### **3.8. Autodesarrollo**

Otro método para el desarrollo de competencias dentro y fuera del trabajo es el autodesarrollo, considerado también como el más eficaz para lograr el desarrollo en las personas.

El autodesarrollo es un método joven, utilizado en las organizaciones hace aproximadamente veinte años. El cual se fundamenta como su nombre lo indica en las acciones que realiza una persona por su propia iniciativa para mejorar.

Para que el autodesarrollo se dé ya sea dentro o fuera del trabajo, la organización puede ofrecer a sus colaboradores unas guías denominadas guías de desarrollo o guías para el autodesarrollo.

Las guías son documentos en las que se describen acciones a incorporar con el único fin de mejorar. Dichas guías son propuestas a manera de sugerencias y serán diseñadas en dos ámbitos diferentes: dentro y fuera del trabajo. Por otro lado, su enfoque puede estar direccionado en la adquisición de conocimientos o en el desarrollo de competencias.

En las páginas 296 a la 302 del texto básico, usted, estimado estudiante, encontrará más información sobre este tema, así como el método: 12 pasos para el autodesarrollo.

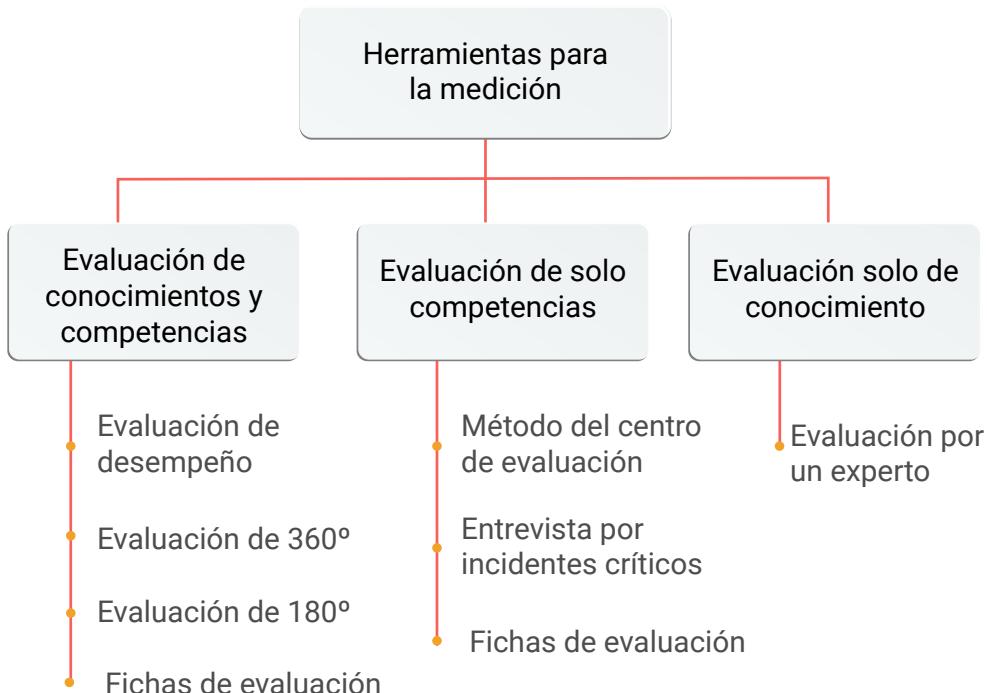
Para concluir, se debe tener claro que, el autodesarrollo siempre será dirigido por la organización y las guías de desarrollo que se establezcan se fundamentan en el modelo de competencias organizacional.

### **3.9. Medir las capacidades de los participantes como un paso previo a la formación**

Las capacidades deben ser medidas como un paso previo a la formación. En tal virtud, existen algunas herramientas confiables para que el área de recursos humanos o los jefes directos pueda medir los conocimientos y las competencias del personal las cuales se fundamenten en criterios de evaluación.

A continuación, en la figura 9 se detallan las herramientas para medir las capacidades de los participantes:

**Figura 9.**  
*Herramientas para la medición de capacidades*



*Nota.* Tomado de Alles, 2015.

Como pudo notar, son algunas las herramientas que permiten evaluar tanto los conocimientos como las competencias, en las páginas 303 y 304 del texto básico, usted podrá encontrar definiciones de cada una de las herramientas.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

*"El 80% del éxito se basa simplemente en insistir".*

*Woody Allen*

Hasta aquí hemos estudiado todo lo referente a la formación de personal. Por consiguiente, conviene precisar en este punto que la formación es la acción de instruir a una persona con el único fin de perfeccionar sus

conocimientos y competencias. Dentro de esta unidad, se revisaron temas interesantes como codesarrollo y autodesarrollo. Una vez clara la esencia de esta unidad, le invito a revisar el recurso [Cómo crear el área de Capacitación](#)

Ahora y de una manera lúdica, valore sus conocimientos sobre el tema realizando una propuesta de capacitación dirigida al personal de su lugar de trabajo. Para lo cual, realice lo siguiente: lea los contenidos estudiados durante esta semana, visualice el video propuesto en el párrafo anterior [Cómo crear el área de capacitación](#) e identifique las ideas principales respecto al tema. Finalmente, realice una propuesta de capacitación dirigida al personal de su lugar de trabajo.

*Nota:* conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Ahora, le invito a poner a prueba sus conocimientos desarrollando la autoevaluación de los temas revisados en la unidad.



## Autoevaluación 3

### A. Responda verdadero (v) o falso (f) según corresponda

1. ( ) Los distintos métodos para el desarrollo de las personas son: métodos para el desarrollo dentro del trabajo, métodos para el desarrollo fuera del trabajo, métodos para la recolección de información.
2. ( ) Los estudios de caso se caracterizan por poner al participante en acción siendo ellos los actores principales de su propia formación.
3. ( ) Un modelo de formación debe basarse en la misión, visión, valores y planes estratégicos.
4. ( ) El codesarrollo es el método más eficaz para el desarrollo de conocimientos y competencias.
5. El autodesarrollo es una actividad que realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación y que además implica una secuencia:
  - a. Taller de codesarrollo
  - b. Seguimiento
  - c. Segundo taller de codesarrollo.

**B. Una con una línea según corresponda. Las herramientas más utilizadas para la medición de capacidades son:**

**HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE CAPACIDADES**

1. Evaluación 180 °

2. Evaluación de 360°

4. Entrevista por incidentes críticos

6. Evaluación por un experto

8. Fichas de evaluación

**DEFINICIÓN**

- a. Consiste en la evaluación de la persona por parte de su supervisor, subordinados, compañeros, clientes internos y externos, es decir, todas las personas que de alguna manera tienen relación con el colaborador.
- c. Consiste en la evaluación del empleado por parte del gerente, compañeros y ocasionalmente por clientes externos. Este tipo de evaluación excluye a los subordinados.
- e. Siempre son diseñadas a medida, por lo tanto, no existen versiones estándar de este tipo de herramienta sirven para evaluar competencias, sin embargo, también puede pedir conocimientos y valores.
- g. Se realiza, por ejemplo, a través de un examen escrito, un caso o una entrevista conformada por preguntas técnicas.
- i. Entrevista de tipo estructurada que permite conocer al candidato desde una situación real vivida en el pasado. Permite conocer las competencias de una persona como los incidentes críticos positivos o negativos.

Estimado estudiante, si ha registrado errores en las respuestas planteadas, sugiero revisar nuevamente los contenidos de estudio. No olvide, el docente tutor está para ayudarle en su proceso de aprendizaje, por lo tanto, no dude en comunicarse con él por medio de bandeja de entrada en CANVAS o en tiempo real accediendo a los chats de tutoría y consulta en los horarios establecidos. Al final de esta guía encontrará el solucionario de la autoevaluación 3.

[Ir al solucionario](#)

***¡Éxitos!***



## Unidad 4. Subproceso de recursos humanos evaluación del desempeño

### 4.1. ¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes

El desempeño se evalúa partiendo del análisis de la importancia del talento humano dentro de la organización. Como ya se ha explicado, contar con personal calificado genera valor además que ayuda al cumplimiento de la estrategia organizacional. Entonces, ¿por qué no evaluar el rendimiento del empleado?, ¿por qué no conocer sus fortalezas y debilidades y a partir de la información obtenida desarrollarlo?

Es común ver dentro de los procesos de evaluación primar la subjetividad por sobre la objetividad, utilizar metodologías en desuso, hasta considerar la formación como un simple procedimiento burocrático y no como una verdadera herramienta de gestión.

Según Alles (2015), la evaluación de desempeño es útil para: “tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones, conocer el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, brindar retroalimentación sobre cómo hacer una tarea”.

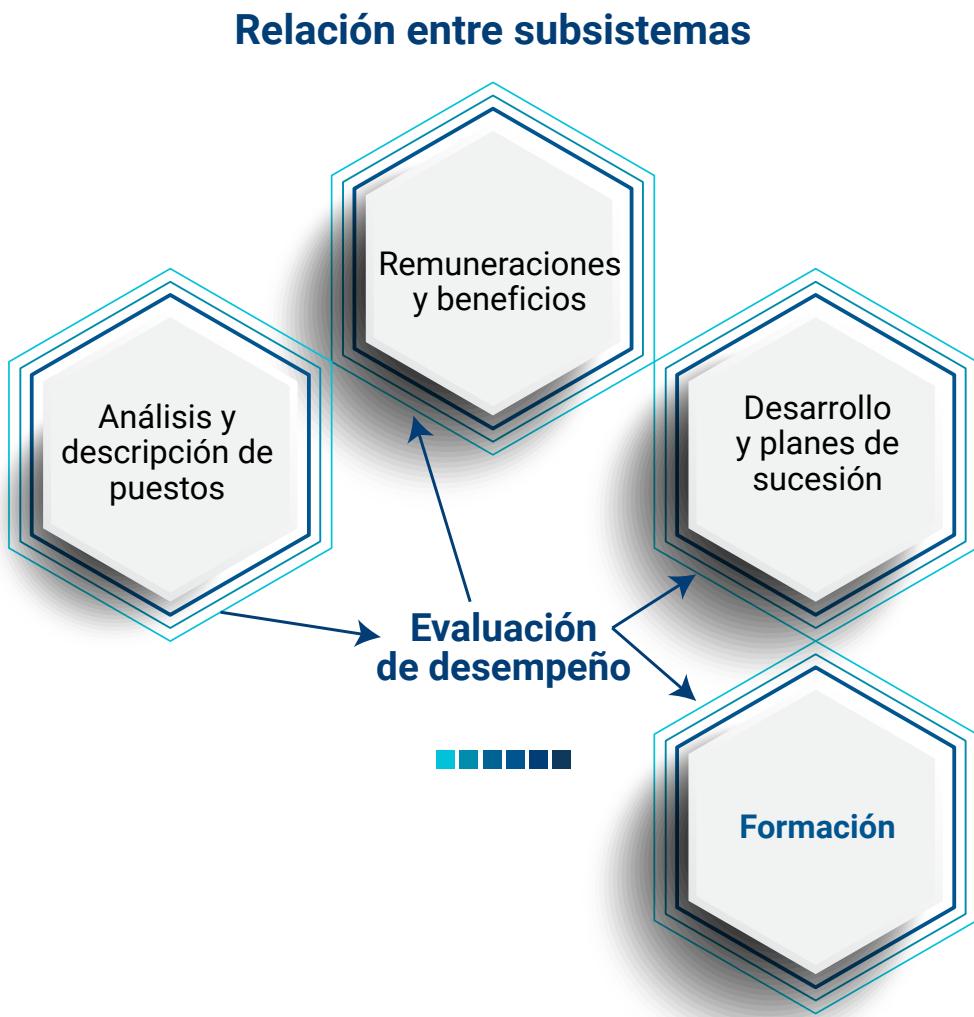
### 4.2. La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas

Obviamente, la evaluación de desempeño guarda relación con otros subsistemas del área de recursos humanos como son análisis y descriptivos de puestos, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y por su puesto formación.

En la figura 10, estimado estudiante, usted puede notar la relación existente entre el área de recursos humanos con otros subsistemas, observe detalladamente y preste especial atención a la dirección de las flechas que utiliza la figura.

**Figura 10.**

*Relación del subsistema evaluación del desempeño con otros subsistemas del área de Recursos Humanos*



Nota. Tomado de Alles, 2015.

Como pudo notar, en la figura que antecede, para que se pueda desarrollar la evaluación de desempeño, primeramente, se debe realizar el análisis y descriptivos de puestos una vez conocidas o determinadas las características de un puesto se podrá evaluar el desempeño del colaborador. Realizada la evaluación se podrá estudiar y analizar el pago de salarios justos, establecer políticas de beneficios, en fin diseñar una política retributiva. Por último, la evaluación de desempeño permitirá además

establecer políticas de formación y planes de sucesión, a partir de las necesidades requeridas.

Algunos de los problemas más comunes en la evaluación de desempeño guardan relación con la subjetividad, el desconocimiento por parte del evaluador al momento de implementar una evaluación a pesar de estar bien diseñadas, lo que se traduce en una mala retroalimentación, carencia de normas organizacionales que rijan el proceso de evaluación como habitual y normal, falta de acuerdos entre el evaluado y el evaluador, entre otras.

Para evitar los problemas antes descritos, es obligación de la organización capacitar a los evaluadores sobre cómo realizar la evaluación, además se sugiere utilizar herramientas de evaluación confiables, las cuales deben de constar de un formulario y un instructivo.

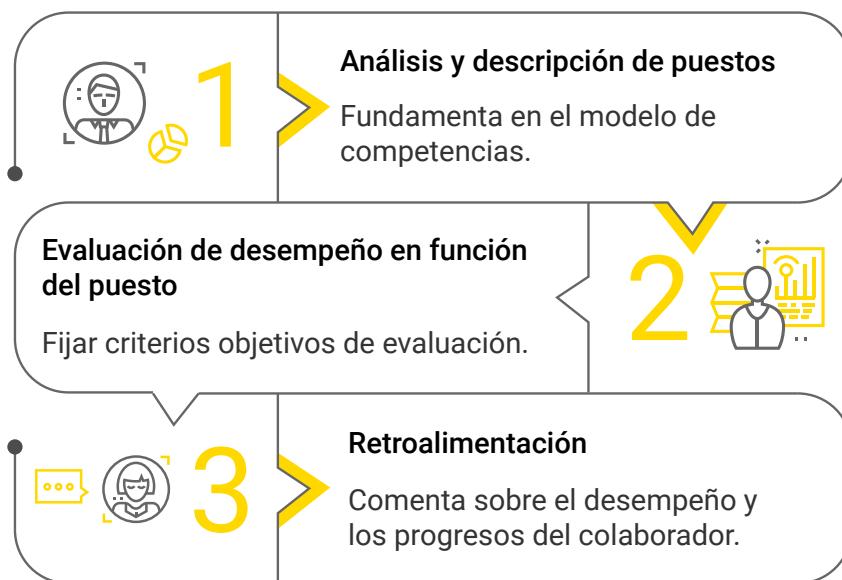
Ahora, proceda a leer el texto básico en las páginas 310 a la 314 donde conocerá un poco más sobre este tema.

#### **4.3. Pasos de una evaluación de desempeño**

Los pasos para una correcta evaluación de desempeño se indican en la figura 11.

**Figura 11.**

Pasos de la evaluación de desempeño



Nota. Tomado de Alles, 2015.

La figura nos muestra claramente los pasos para una correcta evaluación de desempeño donde se inicia con el análisis y descripción de puestos. Seguidamente se ejecuta la evaluación basándose en criterios objetivos de evaluación, en este punto también se habla sobre las conductas observables y quienes observan estos comportamientos y por último, se realiza la retroalimentación en la cual se socializa sobre el desempeño y los progresos del colaborador.

Para reforzar el concepto de quiénes pueden observar nuestros comportamientos en una evaluación de desempeño, le invito a observar el video disponible en YouTube denominado: [desempeño: quienes observan comportamientos](#) este recurso explica tres miradas que observan comportamientos dentro de la organización como son la autoevaluación, el jefe y el jefe del jefe.

#### 4.4. Pasos de la reunión de retroalimentación

Según la Real Académica Española de la Lengua (2020), la definición de retroalimentación corresponde “al retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada”.

Se puede decir que, la retroalimentación busca controlar y optimizar el comportamiento del colaborador dentro de una organización.

La retroalimentación también es conocida por su nombre en inglés *feedback* y puede ser positiva o negativa. Considerando estos antecedentes, se puede indicar que el área de recursos humanos debe considerar planificar previamente una reunión de retroalimentación y más si se debe comunicar un desempeño negativo.

Algunos consejos que realiza la autora del libro básico Martha Alles son: amenizar la reunión proporcionando un ambiente cálido, explicar de forma resumida la mecánica de evaluación que se utilizó, empezar a tratar los puntos fuertes o positivos y dejar para el final los débiles o negativos, dentro de la reunión será importante dar un espacio para que la persona evaluada pueda expresar sus sentimientos respecto a lo sucedido.

A la par de la evaluación de desempeño, se realiza un plan de mejora del rendimiento el mismo incluye información sobre: a) instrucciones y orientaciones verbales; b) comentarios y sugerencias frecuentes; c) conversaciones formales e informales; d) reportes de evaluaciones del rendimiento; e) entrenamiento; f) advertencias verbales y por escrito.

#### **4.5. Evaluar desempeño en gestión por competencias**

Ya se ha mencionado que la evaluación se la realizará en función de las características del puesto y por supuesto, si la organización trabaja con un modelo de competencias, la evaluación se realizará considerando dicho modelo.

A manera de resumen indico que las competencias se fijan primeramente para la empresa, seguidamente se plantean por área y nivel de posición y se evaluará a la persona o colaborador en función de ellas. Por ello, para poder evaluar con base en un modelo de competencias es importante que estas se dividan en niveles.

Lea detenidamente las páginas 218 a la 325, centre su atención en el análisis del rendimiento, análisis del desempeño y evaluación final.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

*"Da siempre lo mejor que tienes. Lo que plantes ahora, lo cosecharás más tarde".*

*Og Mandino*

A manera de resumen, le recomiendo revisar el recurso educativo abierto [Diferencias entre evaluación de desempeño tradicional y evaluación por competencias](#), seguramente el video le ayude a esclarecer algunas inquietudes. Ahora responda la siguiente interrogante ¿Qué papel juega el comportamiento dentro de un proceso de evaluación? Reflexione su respuesta.

Analice el recurso educativo abierto [recursos humanos evaluación del desempeño](#) y responda las siguientes interrogantes: ¿por qué se debe evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización? y ¿por qué se debe definir un mecanismo de evaluación de desempeño? Para responder las interrogantes planteadas, realice lo siguiente: lea los contenidos de la guía didáctica estudiados durante esta semana de clase, apóyese además del recurso educativo abierto propuesto al inicio de este párrafo, identifique las ideas principales respecto al tema y finalmente, proceda a contestar las preguntas.

No se pierda los videos, le parecerán interesantes, cada uno expone información importante sobre la evaluación de desempeño basada en competencias, nos hablan de la importancia de utilizar esta herramienta como un proceso continuo que busca incrementar los resultados organizacionales.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



#### 4.6. 360 grados feedback o evaluación 360 grados

Para los autores del artículo modelo 360°, para la evaluación por competencias (2010), la expresión evaluación 360° proviene de “cubrir todos los grados de un círculo que, simbólicamente, representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral”. Dicho de otro modo, la evaluación 360° permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno incluso puede ser evaluado por clientes externos y proveedores.

Una evaluación 360° sigue un proceso, el cual se indica en la figura 12.

**Figura 12.**

Proceso de la evaluación 360º



Nota. Tomado de Alles, 2015.

Como se puede observar, la figura muestra un proceso sistemático conformado por seis pasos, los cuales buscan evaluar el desempeño, más no el rendimiento. Por otro lado, los resultados de la evaluación 360° brindará información sobre: las fortalezas y debilidades del colaborador, conocer la percepción que el entorno laboral tiene del colaborador y cómo evoluciona.

Las páginas 326 a 335 contienen información importante sobre la evaluación 360° sugiero leerlas con atención para una mejor comprensión del tema.

#### **4.7. Evaluación de desempeño en un esquema sencillo o para una empresa pequeña**

Algunos criterios aconsejables para aplicar en empresas pequeñas son los siguientes: a) criterio de revisión del desempeño; b) calificación de desempeño. Algunos consejos sobre cómo llevar las evaluaciones de desempeño son: mantener una buena comunicación utilizando un lenguaje sencillo de fácil comprensión, donde la persona evaluada, por un lado, comprenda la mecánica de evaluación, es decir, conoce cómo se calificó su desempeño y por otro lado, pueda asimilar la retroalimentación brindada, se sugiere además no hablar del salario únicamente hacerlo al final de la revisión del desempeño.

Más información sobre este tema, lea las páginas 335 a la 338, donde además se expone sobre la importancia de la capacitación a jefes de todos los niveles como eje diferenciador para una evaluación de desempeño exitosa, caracterizada por la capacitación periódica que permite actualizar y reforzar el entrenamiento a los jefes.

#### **4.8. La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones**

Las remuneraciones si guardan estrecha relación con la evaluación de desempeño y puede verse reflejada por remuneraciones variables como por ejemplo, premios o bonos por desempeño. Para Antoni Solé (2013) la retribución variable está "condicionada a determinadas circunstancias y se fija en función de los objetivos a alcanzar. Es un sistema de recompensa-

resultado, cuya finalidad es impulsar la estrategia de la organización y el compromiso de los empleados”.

De igual manera, la autora del libro básico Martha Alles indica que la fijación de objetivos es el mejor camino para relacionar resultados de evaluación con la remuneración, considerando siempre las particularidades de cada país en estos temas. Estimado estudiante, le invito a revisar el siguiente recurso [¿Quién fija los objetivos en una evaluación de desempeño?](#), donde se explica de manera muy sencilla que un objetivo siempre debe estar alineado a los descriptivos de puestos y se sugiere que sean planteados a manera de un acuerdo entre el jefe y sus colaboradores.

#### 4.9. El rol de recursos humanos en la evaluación de desempeño

El área de recursos humanos cumple una función de *staff* o asesor, lo que significa que tiene una tarea de tipo técnica a su cargo, es el encargado de ayudar al cumplimiento de políticas organizacionales y de implementar todo lo relacionado con los resultados de las evaluaciones de personal, como decidir la implementación de retribuciones variables, promociones, etc.

Por lo tanto, se debe tener claro que los verdaderos evaluadores de personal son el jefe y el jefe del jefe, así como los distintos evaluadores de una evaluación de 360°.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

*“La evaluación no solo mide los resultados, sino que condiciona que se enseña y cómo y muy especialmente qué aprenden los estudiantes y como lo hacen”.*

*Neus Sanmartí*

Analice el siguiente recurso educativo abierto: [Hablando de evaluación del desempeño en RRHH con Enrique Rodríguez Balsa](#), el cual a manera de resumen expresa la importancia de la evaluación de desempeño competitivamente hablando. Con estos antecedentes responda la siguiente interrogante: ¿Cómo la evaluación de desempeño hace a las empresas y a sus trabajadores más competitivos? Para responder la interrogante planteada, realice lo siguiente: lea los contenidos de la guía didáctica

estudiados durante esta semana de clase, apóyese además del recurso educativo abierto propuesto al inicio de este párrafo, identifique las ideas principales respecto al tema y finalmente, proceda a contestar la pregunta.

*Nota:* conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

A continuación, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



## Autoevaluación 4

### A. Responda verdadero (v) o falso (f) según corresponda

1. ( ) La evaluación de desempeño guarda relación con el subsistema, análisis y descripción de puestos de trabajo y atracción, selección e incorporación.
2. ( ) La retroalimentación también conocida como feedback consiste en un procedimiento que busca mejorar el comportamiento del colaborador a través de reintroducir los resultados de una tarea.
3. ( ) La evaluación 360º permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno.
4. ( ) La retribución variable depende del contenido del puesto o sea de la función del mismo, se puede decir que es el precio por el trabajo realizado en un periodo de tiempo definido.
5. ( ) Un bono puede ser considerado como una remuneración variable.

**B. Una con una línea según corresponda. El proceso a seguir en una evaluación de 360° son:**

**PROCESO DE UNA  
EVALUACIÓN 360°**

1. Definición de los factores de comportamiento
2. Diseño de la herramienta
4. Elección de los evaluadores
6. Lanzamiento del proceso de evaluación
8. Recolección y procesamiento de datos
10. Comunicación a los interesados

**DEFINICIÓN**

- a. Se eligen las personas encargadas de la evaluación pudiendo ser: el jefe, colaboradores, proveedores, clientes internos.
- c. Se definen los criterios de evaluación. Generalmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño.
- e. Se refiere al diseño del cuestionario de evaluación.
- g. Se comunican los resultados de la evaluación a todos los interesados.
- i. Se da inicio al proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- k. La realiza un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

Estimado estudiante, si ha registrado errores en las respuestas planteadas, sugiero revisar nuevamente los contenidos de estudio. No olvide, el docente tutor está para ayudarle en su proceso de aprendizaje, por lo tanto, no dude en comunicarse con él por medio de bandeja de entrada en CANVAS o en tiempo real accediendo a los chats de tutoría y consulta en los horarios establecidos. Al final de esta guía encontrará el solucionario de la autoevaluación 4.

[Ir al solucionario](#)

***¡Éxitos!***



## Unidad 5. Subproceso de recursos humanos remuneraciones

### 5.1. Administración de las remuneraciones y funciones del área

Para Idalberto Chiavenato (2011), la remuneración es “la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización” por su parte Dessler (2009) manifiesta que la remuneración es “todas las formas de retribución destinadas a los trabajadores, las cuales se derivan de su empleo”.

Las remuneraciones juegan un papel importante tanto para las personas como para las organizaciones, entonces se puede decir que, las remuneraciones tienen un doble enfoque: satisfacer necesidades personales y organizacionales. Las personas esperan un pago justo por su trabajo, brindándole en cierto sentido seguridad, estabilidad y protección tal como lo indica Maslow en su teoría de las jerarquías de las necesidades humanas, por otro lado, la paga que reciba el colaborador también se traduce en una medida del valor que una persona tiene para la organización incluso la remuneración puede colocar a una persona dentro de una jerarquía en la organización lo que se traduce en estatus y reconocimiento.

Por otro lado, para las organizaciones las remuneraciones representan a la par un costo y una inversión. El costo significa la remuneración final a pagar por los servicios prestados, mientras que, al mismo tiempo se habla de inversión, ya que el pago otorgado representa una estrategia para conseguir un mejor rendimiento del colaborador.

Por lo expuesto, se puede decir que la función del área de recursos humanos con relación a las remuneraciones del personal es el estudio y revisión de salarios, políticas de beneficios e información estadística. Como ya se indicó en los párrafos anteriores, las personas esperan pagos justos y equitativos dentro de la organización y se vuelve más complejo el tema si se considera que el colaborador tiene una percepción establecida acerca de la recompensa que espera recibir, la cual influye directamente en la satisfacción laboral y por tanto en el grado de motivación.

Para responder a tan grande reto, resulta preciso que las organizaciones cuenten con un sistema de retribuciones que les permita controlar adecuadamente los costes, los cuales deben ser percibidos como justos para las partes y que a su vez consigan que el trabajador desarrolle comportamientos para el logro de los objetivos organizacionales (Milkovich & Boudreau, 1994).

La función de remuneraciones del personal por su importancia, se puede decir que guarda relación con todas las funciones del área de recursos humanos con especial vinculación en los descriptivos de puestos y la evaluación de desempeño. Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación, sobre los pasos para determinar remuneraciones:

#### [\*\*Pasos para determinar remuneraciones\*\*](#)

Como se pudo observar en la infografía, se proponen cinco pasos para determinar las remuneraciones iniciando con el análisis y descriptivos de puestos, seguidamente se realiza una comparación de puestos, como tercer paso se sugiere clasificar los puestos, para luego valorarlos y finalmente, se propone establecer un rango para cada puesto.

### **5.2. Remuneraciones dentro de un modelo de gestión por competencias**

Para aplicar un modelo de remuneraciones por competencias, es imprescindible primero implementar los otros procesos del modelo de competencias en todos los subsistemas del área de recursos humanos. Es importante considerar que si se evalúa por competencias se remunera por competencias.

Remunerar por competencias según Spencer (1993) significa recompensar a la persona por el desarrollo y la demostración de las habilidades interpersonales. Un error común en las organizaciones es el no remunerar por competencias a pesar de utilizar un modelo.

Revise el texto básico en las páginas 419 a la 421 y conozca las distintas fuentes de información para conocer el mercado de salarios, además conocerá como se establecen los niveles de remuneración.

### 5.3. Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales

Con el afán de retener al mejor talento, las organizaciones crean e implementan métodos de remuneración adecuados acorde a las responsabilidades del puesto. Pero, cuando se realiza una comparación con el mercado los resultados no siempre pueden ser confiables debido a que las empresas no son transparentes.

Estimado estudiante, para profundizar en el tema, le invito a revisar el recurso denominado [Sistemas de remuneración: recompensando el desempeño](#). Como pudo notar en la actualidad, los modelos de remuneraciones cada vez más juegan un papel importante dentro de la organización, dichos modelos buscan, gestionar un alto desempeño de su personal para así generar alta rentabilidad del negocio.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

A modo de resumen, le recomiendo revisar el recurso educativo abierto [salario emocional](#). Como pudo observar en el video Jaime Leal, explica sobre el reconocimiento como parte fundamental de la motivación para el colaborador dentro de una organización. Con estos antecedentes, le invito a realizar las siguientes actividades: Indique tres cosas que le interesaron del video. Indique dos lagunas que le han quedado después de ver el video e intente responderlas.

Seguidamente, sugiero realice la siguiente actividad: lea los contenidos sobre remuneraciones y beneficios, identifique las ideas principales respecto al tema y elabore un mapa mental sobre los aspectos más relevantes estudiados hasta ahora.

*Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.*



## 5.4. Remuneraciones variables

Las remuneraciones variables como ya se ha mencionado, consisten en beneficios económicos que reconocen el esfuerzo de los colaboradores que alcancen niveles de productividad y eficiencia acordados previamente.

Algunas de las remuneraciones variables más comunes se representan en la figura 13:

**Figura 13.**

Remuneraciones variables más comunes

#### Salarios a destajo

Los salarios a destajo generalmente son utilizado para áreas de producción y se caracterizan por remunerar por cantidad producida.

#### Comisiones

Las comisiones son porcentajes sobre ventas y se aplica a vendedores y cobradores.

#### Bonus o incentivos

Su método de cálculo es a través de una fórmula que mezcla desempeño con resultados propios y de la compañía.

#### Salarios con una parte a riesgo

Significa que una parte del salario no está fija específicamente del 8% al 15% y únicamente se abonará si la compañía alcanza ciertos objetivos.

#### Participación en las utilidades

Como su nombre lo dice, la empresa asocia al colaborador con los resultados, por lo tanto este último resulta beneficiado en el reparto de ganancias.

#### Incentivos a largo plazo

Comúnmente utilizado en EEUU, se caracterizan por retener a los mejores ejecutivos y al mismo tiempo, evitar que estos gocen de privilegios a corto plazo, lo que se busca en resumen es: mejores utilidades y bonos más altos.

Nota. Tomado de Alles, 2015.

La figura muestra los sistemas de retribución más comunes que utilizan las organizaciones, se debe considerar siempre que en todos los casos las remuneraciones variables deben motivar al personal, por lo tanto, es importante comunicar a los colaboradores sobre el particular.

Ahora, proceda a leer el texto básico en las páginas 424 a la 427, donde se amplía el tema de las remuneraciones variables surgiendo la interrogante: ¿se debe aplicar a toda la nómina?, donde se nos indica que se puede adoptar diferentes criterios según los tipos de variables que se implementen. Por otro lado, se habla de las remuneraciones variables en un modelo de competencias, tema de gran importancia a lo largo de este semestre.

## 5.5. ¿Qué es la puntuación de puestos?

La puntuación de puestos nació en Estados Unidos con la administración científica del trabajo. Para los autores (Bohlander & Sherman, 2003) la puntuación de puestos es “un proceso sistemático para determinar su valor relativo a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos. Es posible determinar el valor relativo de un puesto comparándolo con otros dentro de la organización con base en una escala desarrollada con ese propósito” (Pág. 336).

Por su parte, la autora del libro básico indica que la puntuación de puestos es “una técnica cuantitativa de evaluación, a través de la cual se asigna un cierto puntaje a determinados factores definidos previamente. De este modo, es posible llegar a un valor numérico total por cada puesto” (Alles, M. 2015).

Lo que busca la puntuación de puestos es la objetividad, lo que se traduce en equidad interna y externa. Se entiende por equidad externa la comparación entre organizaciones que implementan un sistema similar.

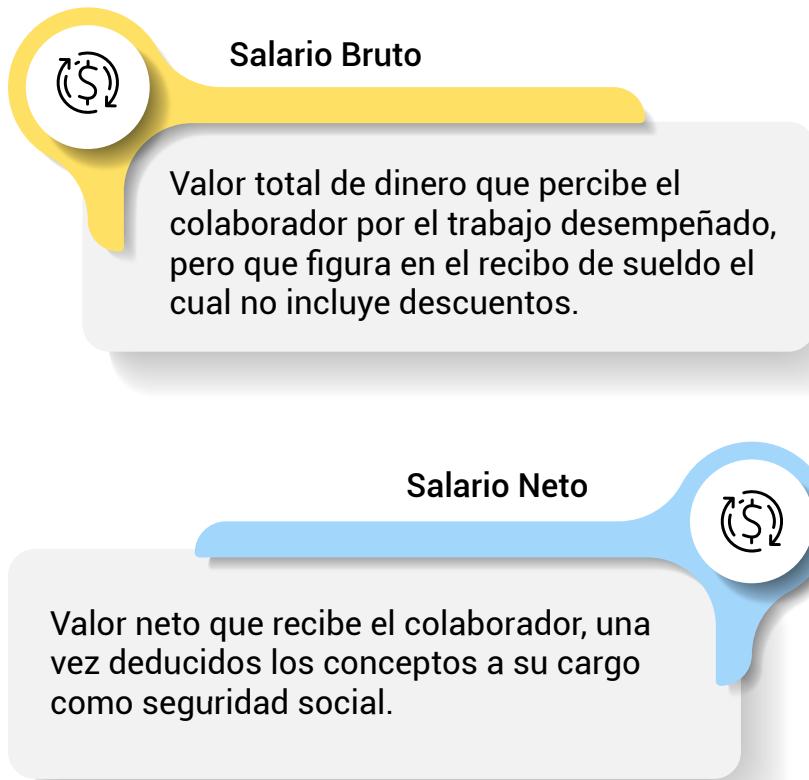
Las grandes organizaciones pueden utilizar la evaluación de puestos, la cual les permite agrupar puestos similares por niveles de remuneración, facilitándoles el análisis y la comparación de remuneraciones.

## 5.6. Algunos conceptos básicos sobre remuneraciones

Hablar de remuneraciones suele resultar un poco confuso, debido a que tanto los conceptos y porcentajes aplicados pueden variar de país en país, e incluso pueden hacerlo sus nombres. Por lo cual, se ha creído conveniente realizar una agrupación de conceptos relacionados con nuestro tema de estudio remuneraciones, expuestos en la figura 14.

**Figura 14.**

*Salario bruto y salario neto*



Nota. Tomado de Alles, 2015.

La figura nos muestra la agrupación a grandes trazos de conceptos relacionados con las remuneraciones. Donde se expone sobre el salario bruto o nominal, entendido como el valor total de dinero que recibe el colaborador por el trabajo desempeñado, pero que, únicamente figura en el recibo de sueldo, ya que el mismo no incluye descuentos, por su parte el salario neto o de bolsillo incluye ya estos deducibles como seguridad social e impuestos que estableciera la ley.

## 5.7. ¿Cuándo se incrementan los salarios?

Los salarios se pueden incrementar cuando existan aumentos generales a toda la nómina debido a una corrección general de salarios, aumentos individuales que estén dentro del rango del puesto, cambios de puesto por promoción y por antigüedad.

## 5.8. Tendencias en remuneraciones y beneficios

La gran tendencia en la actualidad es la aplicación de remuneraciones variables en diferentes formas, la cual se espera que con el tiempo no se direccione únicamente a niveles ejecutivos sino para toda la nómina.

Un tipo de beneficio atípico por las organizaciones es otorgar beneficios más allá de los que establece la ley, como los días de vacaciones anuales, los cuales por ley están establecidos en número de días, pero la empresa puede establecer que se pueden otorgar más días.

Para terminar en la tabla siguiente se exponen los principales beneficios legales y usuales para el personal.

**Tabla 2.**

*Principales beneficios legales y usuales para el personal*

Beneficio	Se ofrece usualmente	Se ofrece comúnmente	Es raro que se ofrezca
1. Licencia paga	X		
2. Vacaciones pagas	X		
3. Cobertura médica	X		
4. Licencia po funeral		X	
5. Licencia por tareas judiciales		X	
6. Licencias por enfermedad		X	
7. Seguro de vida		X	
8. Plan de retiro		X	
9. Asistencias educacional			X
10. Licencia (corta) por discapacidad		X	
11. Licencia (larga) por discapacidad			X
12. Cobertura dental			X
13. Programas de apoyo			X
14. Beneficios familiares			X
15. Licencia por razones personales			X
16. Licencia por maternidad		X	

Nota. Tomado de Alles, 2015.

La tabla nos indica diecisésis distintos beneficios, los cuales pueden variar de país en país, pero sí se puede decir que los beneficios expuestos son los más comunes en materia de personal. Para terminar con el estudio de este interesante tema, es importante aclarar que, no necesariamente las organizaciones que más pagan son más competitivas, pues la situación es mucho más compleja.

Estimado estudiante, aquí concluye el estudio de nuestra asignatura, al término de la misma usted podrá reflexionar sobre la importancia del recurso humano dentro de la organización y de cada uno de los subsistemas que lo componen, las cuales forjan su accionar en la estrategia organizacional y en la importancia de contar con un personal con conocimientos y competencias.

Realmente ha sido un gusto acompañarlo en este proceso de aprendizaje a lo largo de estas semanas, estoy segura de que los conocimientos adquiridos mejorarán notablemente su accionar profesional en el ámbito del turismo.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Al término de esta asignatura, le recomiendo identificar una empresa cualquiera y, a través de una entrevista, investigar cuáles son los principales beneficios que ofrece a su personal; con la información obtenida, realice un análisis considerando el sustento teórico estudiado.

Tomando como referencia la tabla *Beneficios legales y usuales* de la página 65, investigue ¿Cuáles son los beneficios de tipo obligatorios por ley en su país de residencia?, también consulte ¿Cuáles son las más usadas, más allá de lo estrictamente legal?

*Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.*

Por último, le invito a revisar el recurso educativo abierto [Entrevista Martha Alles 2017 - recursos humanos TV](#), el cual no muestra a manera de resumen una reseña sobre el inicio de los recursos humanos para Martha Alles, reconocida escritora en el ámbito de los recursos humanos.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

#### Actividad 1

Estimado estudiante, durante esta semana de estudio recomiendo:

- Participe de la actividad suplementaria, en caso de no haber participado del chat – EVA.
- Revisar los recursos propuestos por el docente incluidas las autoevaluaciones.
- Revisar los contenidos de las unidades 3, 4 y 5 así como los contenidos de los capítulos del texto básico (5, 6 y 8).

La revisión oportuna tanto de recursos propuestos como de contenidos, ayudará a comprender mejor los temas expuestos garantizando el éxito en su evaluación bimestral.

A continuación, estimado estudiante se detalla un resumen de las páginas del texto básico que han sido estudiadas a lo largo de estas semanas académicas referentes a las unidades 3, 4 y 5.

- **Capítulo 5: Formación.**- página de la 233 a la 264 y del 273 a la 302.
- **Capítulo 6: Evaluación de desempeño.**- página de la 310 a la 340.
- **Capítulo 8: Remuneraciones y beneficios.**- página de la 410 a la 434.



### Actividades finales del bimestre

#### Actividad 1:

Estimado estudiante, durante esta semana de estudio recomiendo:

- Participe de la actividad suplementaria, en caso de no haber participado en el chat – EVA.
- Revisar los recursos propuestos por el docente incluidas las autoevaluaciones.
- Revisar los contenidos de las unidades 3, 4 y 5 así como los contenidos de los capítulos del texto básico (5, 6 y 8).

La revisión oportuna tanto de recursos propuestos como de contenidos, le ayudará a comprender mejor los temas expuestos garantizando el éxito en su evaluación bimestral.

A continuación, estimado estudiante, se detalla un resumen de las páginas del texto básico que han sido estudiadas a lo largo de estas semanas académicas referentes a las unidades 3, 4 y 5.

- **Capítulo 5: Formación.**- página de la 233 a la 264 y del 273 a la 302.
- **Capítulo 6: Evaluación de desempeño.**- página de la 310 a la 340.
- **Capítulo 8: Remuneraciones y beneficios.**- página de la 410 a la 434.

Respecto a la evaluación bimestral, es importante estimado estudiante que considere lo siguiente:

- Consultar el día y hora de evaluación en el centro universitario al que pertenece.
- Con el fin de evitar problemas de último minuto, dígnese revisar el estado de su *tablet* o computador.



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	V	La estrategia es el conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir los fines u objetivos organizacionales.
	2	F	La autoridad de "línea" es utilizada para designar funciones que no constituyen el corazón del negocio.
	3	F	La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o negativo de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.
	4	V	El análisis y descripción de puestos constituye un método el cual consiste en determinar funciones y tareas que corresponden a un determinado puesto de trabajo.
	5	F	Las fases para la descripción de puestos son: reclutamiento, entrevista estructurada, descripción del puesto.
B	1	b	Requeridas a todos los integrantes de la organización, representan los valores y características que diferencian una organización de otra.
	2	c	Dirigidas para cargos directivos, es decir, aquellos puestos que tienen a cargo a otras personas.
	3	a	Competencias que serán requeridas en áreas particulares.
C	1	c	Aplica los sentidos para obtener la mayor cantidad de información posible.
	2	a	Se establece un diálogo entre dos personas: el ocupante del puesto y el analista.
	3	d	Obtención de información a través de la aplicación de un grupo de preguntas previamente elaboradas.
	4	b	Cuando se utilizan dos o más métodos para la obtención de información.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 2			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	El contrato psicológico es considerado como un acuerdo entre dos personas, donde el trabajador se compromete a prestar sus servicios bajo la dirección del empleador, a cambio de una retribución económica.
	2	F	El proceso de reclutamiento de personal es el método encargado de evaluar y medir los conocimientos y competencias de los candidatos.
	3	F	La selección de personal es un procedimiento que comúnmente utilizan las organizaciones para atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto.
	4	V	La entrevista consiste en un diálogo entre dos personas la cual persigue un fin determinado.
	5	V	La inducción es un procedimiento usualmente recomendado dentro de las organizaciones, el cual consiste en familiarizar al nuevo trabajador con la empresa.
B	1	C	El reclutamiento de personal es un procedimiento que comúnmente utilizan las organizaciones para atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto, el cual puede ser de dos tipos interno y externo.
	2	C	El anuncio cumple un papel importante dentro del proceso de reclutamiento y selección a través del cual se logrará atraer el o los mejores candidatos; además el anuncio será un reflejo de la organización, por ello su contenido deberá expresar una buena imagen.
	3	A	La pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas fue propuesta por el reconocido estadounidense Abraham Maslow.
	4	A	Las necesidades fisiológicas o básicas son las más recurrentes y se encuentran en la base de la pirámide, las cuales son necesidad de comida y vivienda.
	5	A	En la cúspide de la pirámide se encuentra la necesidad de autorrealización, las cuales motivan a la persona a crecer y desarrollarse a lo largo de su vida. Este tipo de necesidad únicamente será satisfecha cuando todas las necesidades anteriores se hayan alcanzado.

**Ir a la  
autoevaluación**

Autoevaluación 3			
Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	Los distintos métodos para el desarrollo de las personas son: métodos para el desarrollo dentro del trabajo, métodos para el desarrollo fuera del trabajo, métodos para la recolección de información.
	2	V	Los estudios de caso se caracterizan por poner al participante en acción, siendo ellos los actores principales de su propia formación.
	3	V	Un modelo de formación debe basarse en la misión, visión, valores y planes estratégicos.
	4	F	El codesarrollo es el método más eficaz para el desarrollo de conocimientos y competencias.
	5	F	El autodesarrollo es una actividad que realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación y que además implica una secuencia:  a. Taller de codesarrollo b. Seguimiento c. Segundo taller de codesarrollo
B	1	a	Consiste en la evaluación de la persona por parte de su supervisor, subordinados, compañeros, clientes internos y externos, es decir todas las personas que de alguna manera tienen relación con el colaborador.
	2	b	Consiste en la evaluación del empleado por parte del gerente, compañeros y ocasionalmente por clientes externos. Este tipo de evaluación excluye a los subordinados.
	3	e	Siempre son diseñadas a medida, por lo tanto, no existen versiones estándar de este tipo de herramienta, sirven para evaluar competencias, sin embargo, también puede pedir conocimientos y valores.
	4	d	Se realiza por ejemplo a través de un examen escrito, un caso o una entrevista conformada por preguntas técnicas.
	5	c	Entrevista de tipo estructurada que permite conocer al candidato desde una situación real vivida en el pasado. Permite conocer las competencias de una persona como los incidentes críticos positivos o negativos.

**Ir a la  
autoevaluación**

#### Autoevaluación 4

Literal	Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
A	1	F	La evaluación de desempeño guarda relación con el subsistema, análisis y descripción de puestos de trabajo y atracción, selección e incorporación.
	2	V	La retroalimentación también conocida como feedback consiste en un procedimiento que busca mejorar el comportamiento del colaborador a través de reintroducir los resultados de una tarea.
	3	V	La evaluación 360° permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno.
	4	F	La retribución variable depende del contenido del puesto o sea de la función de este, se puede decir que es el precio por el trabajo realizado en un período de tiempo definido.
	5	V	Un bono puede ser considerado como una remuneración variable.
B	1	b	Se definen los criterios de evaluación. Generalmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño.
	2	c	Se refiere al diseño del cuestionario de evaluación.
	3	a	Se eligen las personas encargadas de la evaluación pudiendo ser: el jefe, colaboradores, proveedores, clientes internos.
	4	e	Se da inicio al proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
	5	f	La realiza un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
	6	d	Se comunican los resultados de la evaluación a todos los interesados.

Ir a la  
autoevaluación



---

## 5. Referencias bibliográficas

---

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de recursos humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Dorsey: Homewood.
- Bohlander, G., & Sherman, A. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGrawHill.
- Claude, L.-L. (1990). *L'évaluation du personnel, quelle méthode choisir?* París: Les Éditions d'Organisatio.
- Edwin, L. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette. Chicago: Rand McNally: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Gary, D. (2009). *Administración de Personal*. México: Persson Educación.
- Ivette, J. G., Gonzalez Ramirez, M. A., & Hernandez Jaime, J. (2010). *Modelo 360º para la evaluación por competencias (enseñanza - aprendizaje)*. Distrito Federal, México: Innovación Educativa.
- Jesús, P. B., & Fidalgo Vega, M. (2010). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal.
- Laura, D. B., Torruco Garcia, U., Martinez Hernandez, M., & Varela Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México D.F., México: Elsevier.

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. México: Irwin.
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2021). *Definición de: Definición de aprendizaje*. Recuperado el 07 de 07 de 2021, de Definición de: Definición de aprendizaje: [enlace web](#)
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Solé, A. (2013). Sistemas de retribución variables: ventajas e inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 11-27.
- Spencer, L. M., & Spencer , S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.