



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Administración del Talento Humano

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Administración del Talento Humano

Guía didáctica

Carrera

PAO Nivel

Administración de Empresas

II

Autora:

María Fernanda Zumba Zúñiga



L A B O _ 3 0 0 2

Administración del Talento Humano

Guía didáctica

María Fernanda Zumba Zúñiga

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-47-365-3

Año de edición: abril, 2025

Edición: primera edición reestructurada en julio 2025 (con un cambio del 2%)

Loja-Ecuador



**Reconocimiento-NoComercial-Compartirlgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-Compartirlgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.** Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.** No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer bimestre	11
 Resultado de aprendizaje 1:	11
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
 Semana 1	11
Unidad 1. Fundamentos básicos de Recursos Humanos	11
1.1. De la administración de personal a la gestión del talento humano... ..	12
1.2. Objetivos y funciones de la gestión del talento humano.....	16
1.3. Roles y responsabilidades del área de recursos humanos	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	20
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	22
 Semana 2	22
Unidad 1. Fundamentos básicos de Recursos Humanos	22
1.4. Importancia estratégica en las organizaciones	22
1.5. Políticas de recursos humanos.....	25
1.6. Subsistemas de recursos humanos	27
1.7. Indicadores de gestión del talento humano	29
Actividad de aprendizaje recomendada	32
Autoevaluación 1.....	32
 Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	34
 Semana 3	34
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	34

2.1. Análisis y descripción de puestos.....	35
Actividad de aprendizaje recomendada	44
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	45
Semana 4.....	45
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	45
2.2. Reclutamiento y selección de personal.....	45
Actividad de aprendizaje recomendada	53
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	54
Semana 5.....	54
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	54
2.2. Reclutamiento y selección de personal.....	54
Actividad de aprendizaje recomendada	65
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	66
Semana 6.....	66
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	66
2.3. Evaluación del desempeño.....	66
Actividad de aprendizaje recomendada	71
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	73
Semana 7.....	73
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	73
2.3. Evaluación del desempeño.....	73
Actividades de aprendizaje recomendadas	79
Autoevaluación 2.....	80
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	83
Semana 8.....	83
Actividades finales del bimestre	83
Segundo bimestre.....	84
Resultado de aprendizaje 1:	84
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	84

Semana 9	84
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	84
2.4. Capacitación y desarrollo	84
Actividad de aprendizaje recomendada	96
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	97
Semana 10	97
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	97
2.5. Compensación y beneficios	97
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	107
Semana 11	107
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	107
2.5. Compensación y beneficios	107
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	113
Semana 12	113
Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos	113
2.6. Higiene, seguridad y calidad de vida.....	113
Actividad de aprendizaje recomendada	122
Autoevaluación 3.....	123
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	125
Semana 13	125
Unidad 3. Nuevas tendencias de Recursos Humanos	125
3.1. Transformación digital en Recursos Humanos.....	125
Actividad de aprendizaje recomendada	133
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	134
Semana 14	134
Unidad 3. Nuevas tendencias de Recursos Humanos	134
3.2. Nuevos modelos de trabajo.....	134
Actividad de aprendizaje recomendada	141
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	142

Semana 15	142
Unidad 3. Nuevas tendencias de Recursos Humanos	142
3.3. Bienestar Integral	142
3.2.2. Organizaciones saludables	146
Actividad de aprendizaje recomendada	149
Autoevaluación 4	149
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	152
Semana 16	152
Actividades finales del bimestre	152
4. Solucionarios	153
5. Referencias bibliográficas	158
6. Anexos	163





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias del perfil profesional

Diseñar un sistema de gestión empresarial aplicando metodologías basadas en el proceso administrativo, gestión de recursos, uso de tecnologías prácticas de innovación y gestión del conocimiento, para fortalecer al sector empresarial.

Diseñar planes integrales en todos los niveles empresariales, para asegurar la sostenibilidad y proyección empresarial a través del talento humano, la innovación, el conocimiento y los recursos organizacionales, preparando a la organización a ser competitiva y adaptable a un entorno cambiante y un mundo globalizado.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

La asignatura de Administración de Recursos Humanos aborda la problemática determinada como “Debilidad del tejido empresarial y limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales existentes en el país”.





2. Metodología de aprendizaje

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

La metodología a utilizar será el aprendizaje por indagación, en la que se podrá encontrar soluciones a los problemas planteados a partir de un proceso de investigación. Para desarrollar el aprendizaje por indagación, se formulará la problemática, hipótesis y soluciones argumentadas. Entre las competencias que adquiere con esta metodología están: sentido de iniciativa y espíritu emprendedor, aprender a aprender y competencias sociales y cívicas.

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

- **Ejemplos de estudio:** analizará situaciones reales del entorno empresarial para que pueda aplicar todos los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones.
- **Talleres:** descubrirá y desarrollará las diferentes habilidades que posee tanto a nivel comunicativo, como directivo o de negociación para su crecimiento profesional.
- **Investigaciones:** además de potenciar sus habilidades profesionales, desarrollará su pensamiento crítico a través de la participación en investigaciones de calidad.



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.

El presente resultado de aprendizaje le permitirá desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias esenciales para gestionar de manera efectiva el talento humano en las organizaciones. Asimismo, contribuirá a fortalecer las capacidades necesarias para impulsar el desempeño del personal y alcanzar los objetivos organizacionales de forma estratégica.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Unidad 1. Fundamentos básicos de Recursos Humanos

Para estudiar este tema es necesario comprender las ideas clave expuestas en este documento. Estas ideas se van a complementar con lecturas y otros recursos para que puedan ampliar los conocimientos que se consideran la base de la administración de recursos humanos.

1.1. De la administración de personal a la gestión del talento humano

La transformación de la tradicional administración de personal hacia la gestión del talento humano representa uno de los cambios paradigmáticos más significativos en el mundo empresarial moderno. En este sentido, Prego (2014) afirma que:

Desde los siglos XIX y XX, especialmente en la época industrial, en que el trabajador taylorista se concebía como un mero instrumento dentro de los procesos estandarizados de producción, y en que la división de las tareas relegaba al obrero a poco más que instrumento totalmente reemplazable, hasta el momento actual, en el que nos adentramos en la era del conocimiento y donde las organizaciones se esfuerzan para atraer los mejores profesionales de cada especialidad, reconociendo así el papel primordial que desempeñan los colaboradores en las empresas (p. 24).

Para entender la magnitud de los cambios suscitados, se debe reconocer que esta evolución no solo refleja un simple cambio de denominación, sino una profunda reconceptualización en la forma de concebir y valorar al ser humano dentro de las organizaciones. Es necesario, por lo tanto, rescatar el aporte efectuado por López Cabrales et al. (2018) al dividir la evolución del estudio del rol de la gestión de recursos humanos en dos grandes bloques denominados: la etapa pre estratégica de la gestión y la etapa estratégica (Ver Tabla 1).

Tabla 1*Evolución de los roles de la gestión de recursos humanos*

Etapa pre estratégica	Etapa estratégica
Inicio: se le veía al recurso humano como un sirviente en la empresa, frustración de los profesionales que trabajan en tareas rutinarias y administrativas, con autoestima casi nula.	"Perfil ideal": para implantar con éxito ciertas estrategias competitivas se requiere que los trabajadores tengan cierto nivel de habilidades, destrezas y conocimientos.
Búsqueda de la eficiencia: etapa que aboga por la optimización de todos los procesos y sistemas en los que intervienen las personas en la organización.	"Socio estratégico": con este rol se pretende potenciar la participación de los responsables de la función de recursos humanos en los órganos donde se decide y diseña la estrategia del negocio.
"Experto consultor": por primera vez los responsables de recursos humanos son valorados y si bien no contribuyen a la formulación de la estrategia, se vinculan al menos a su formulación.	"Jugador estratégico": los responsables de la función de recursos humanos deben dar ideas a la organización sobre el modo como puede crearse y conservarse el capital intelectual.

Nota. Adaptado de *Aplicaciones informáticas de administración de recursos humanos* (p. 16 – 24), por Fernández, F., 2017, Editorial Tutor Formación.

Por lo tanto, se puede afirmar que mientras la administración de personal se centraba en aspectos operativos y de control, tratando a las personas como recursos reemplazables, la gestión del talento humano emerge como un enfoque estratégico que reconoce a las personas como el activo más valioso de las organizaciones, portadoras de conocimientos, habilidades, experiencias y potencial de desarrollo. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad (Chiavenato, 2019).

Esta nueva perspectiva ha revolucionado la forma en que las organizaciones atraen, desarrollan y retienen a sus colaboradores, estableciendo las bases para la construcción de ventajas competitivas sostenibles en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo. Al final de la semana encontrará una actividad para reforzar sobre este tema. Continuemos.

Por otra parte, es indudable reconocer que uno de los recursos clave que tienen las empresas son las personas, y, por lo tanto, es justificable la existencia de una administración especializada en ellas.

La administración de Recursos Humanos se enfoca en cuatro actividades principales: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas. Por lo tanto, es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal en una organización (Flores Villalpando, 2014).

Por su parte, Chiavenato (2019) es más visionario al momento de conceptualizar la gestión de recursos humanos al afirmar que está se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que dan directamente como resultado la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización.

Esta definición sin duda alguna destaca un tema clave en la gestión de recursos humanos, como lo es la interacción psicológica entre personas y organizaciones, muchas veces denominada como “contrato psicológico”. En palabras de Chiavenato (2019) este se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que se establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente. Entonces, es necesario tener en cuenta qué es lo que se espera de la organización y de las personas (ver tabla 2).

Tabla 2*Expectativas de personas y organizaciones*

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
<ul style="list-style-type: none">• Un excelente lugar de trabajo.• Oportunidad de crecimiento, educación y carrera.• Reconocimiento y recompensas. salario, beneficios e incentivos.• Libertad y autonomía.• Apoyo: liderazgo renovador.• Capacidad de empleo y ocupación.• Camaradería y compañerismo.• Calidad de vida en el trabajo.• Participación en las decisiones.• Distracción, alegría y satisfacción.	<ul style="list-style-type: none">• Enfocarse en la misión organizacional.• Enfocarse en la visión del futuro de la organización.• Enfocarse en el cliente interno o externo.• Enfocarse en las metas y resultados.• Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos.• Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.• Compromiso y dedicación.• Talento, habilidad y competencia.• Aprendizaje constante y crecimiento profesional.• Ética y responsabilidad social.

Nota. Adaptado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (10ma edición)* (p. 69), por Chiavenato, I., 2019, McGraw Hill.

En conclusión, para que dicha relación sea satisfactoria, los individuos deben percibir que las recompensas recibidas superan sus esfuerzos, mientras que la organización espera obtener un valor agregado superior al costo de mantener al empleado. Esta interacción implica que tanto los individuos como la organización evalúan constantemente el beneficio mutuo, lo que puede afectar la permanencia del empleado en la organización si percibe un desbalance. La clave está en que ambas partes ganen.

Pues bien, hemos finalizado la revisión del presente tema, por lo que le invito a estudiar el siguiente apartado.

1.2. Objetivos y funciones de la gestión del talento humano

Como se ha examinado, la gestión del talento humano es un proceso estratégico clave en las organizaciones, enfocado en atraer, desarrollar, motivar y retener al personal para alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto, su propósito principal es alinear las metas de los empleados con las necesidades de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo productivo y satisfactorio.

La función básica de recursos humanos es:



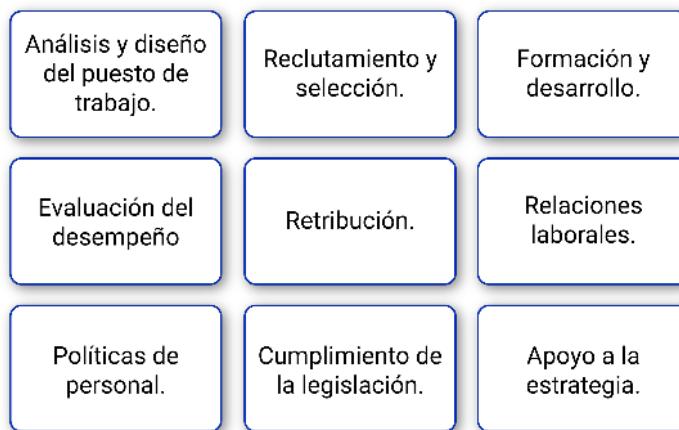
Establecer y mantener una eficaz y eficiente dirección de los recursos humanos de la empresa, aportando y desarrollando aquellos (según criterios de calidad, cantidad, plazo y coste), así como alcanzar unas relaciones efectivas con los mismos (Luque, 2021a).

De este modo, la función del área de recursos humanos deja de ser la simple conservación del *statu quo* para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas, competitivas y sostenibles. Y eso requiere un papel inminente innovador y estratégico en las organizaciones (Chiavenato, 2019).

Por lo tanto, el área de recursos humanos desempeña un papel esencial en la consecución de los objetivos organizacionales al asegurar que las personas adecuadas estén en los lugares adecuados, en el momento oportuno, y con las habilidades necesarias. Las funciones críticas de esta área abarcan diversos aspectos estratégicos y operativos, que incluyen los que se detallan en la siguiente figura:

Figura 1

Funciones críticas



Nota. Adaptado de *Dirección de recursos humanos: gestión de personas* [Ilustración], por Herrero Blasco, A., y Perello, M., 2018, Universidad Politécnica de Valencia, CC BY 4.0.

En síntesis, las funciones críticas de la Gestión del Talento Humano son el núcleo de la estrategia organizacional, ya que garantizan no solo la productividad y eficiencia de los colaboradores, sino también su desarrollo y bienestar integral. Al implementar estas funciones con un enfoque estratégico y humano, las organizaciones pueden adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno, garantizar su sostenibilidad y posicionarse como líderes en sus respectivas industrias. Antes de continuar, tenga presente que:

Con base en la relación de la función que cumple el departamento de recursos humanos, se generan las **responsabilidades** de este. Tema que será abordado en el siguiente epígrafe.

Los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de las metas de la organización y de su filosofía corporativa. Por lo tanto, los objetivos que se pueden encontrar son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones y demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización, entre otros (Sánchez Fernández, 2016, p.19).



En definitiva, la gestión del talento humano no solo actúa como un soporte administrativo para las organizaciones, sino que se consolida como un pilar estratégico para su sostenibilidad y competitividad. A través de la implementación de objetivos claros y funciones críticas, este departamento impulsa el desarrollo integral del personal y promueve un entorno laboral orientado a la excelencia.

Avancemos con el siguiente tema correspondiente a esta primera semana de estudio.

1.3. Roles y responsabilidades del área de recursos humanos

El área de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la gestión y desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones. Su labor no solo se centra en la administración del personal, sino también en alinear las metas individuales con los objetivos estratégicos de la empresa.

En este sentido, Ulrich (2006) sostiene que los profesionales de recursos humanos deben cumplir tanto roles operativos como estratégicos, y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cuantitativos como cualitativos a corto y largo plazo. Estos 4 roles estratégicos son los siguientes:

1. **HR Business Partner (Socio Estratégico):** alinea la estrategia de recursos humanos con las metas del negocio. Es el punto de contacto principal entre los clientes internos y el área de RR. HH., ayudando a resolver problemas relacionados con el personal. Lidera proyectos transversales para mejorar la productividad, facilita reuniones complejas y busca soluciones equilibradas.
2. **Agente de cambio:** participa en equipos de transformación organizacional, comunica cambios internamente y construye confianza con los empleados. Lidera iniciativas para preparar al personal ante nuevas estructuras, planifica capacitaciones, actualiza descripciones de puestos y recopila retroalimentación para mejorar los procesos.
3. **Experto en administración:** gestiona procesos transaccionales de RR. HH. identifica datos clave de administración de personal y utiliza tecnología para ofrecer servicios eficientes. Implementa cambios relacionados con normativas legales y sindicales, enfocándose en áreas como compensaciones y relaciones laborales.
4. **Defensor del empleado:** representa los intereses de los empleados y asegura un equilibrio en las iniciativas organizacionales. Lidera encuestas de satisfacción laboral, identifica brechas en la cultura interna y mejora la experiencia del empleado, garantizando un trato justo y equitativo.

Finalmente, es importante destacar que tomando en consideración la función que lleva a cabo el área de recursos humanos, se despliegan una serie de responsabilidades, conforme se enuncian a continuación:

- Análisis del puesto de trabajo, diseño del trabajo, descripción del trabajo del puesto.
- Reclutar, publicar los puestos vacantes (*job posting*), entrevistar a candidatos, coordinar el empleo de trabajadores temporales.
- Orientación, formación en habilidades, desarrollo de programas de carrera.

- Medición del desempeño, preparar y gestionar la evaluación del desempeño.
- Gestión salarial, pago de incentivos, seguros, gestión de las vacaciones, planes de jubilación, reparto de beneficios.
- Legislación laboral, relación empresa-trabajador, contrato laboral, negociaciones colectivas.
- Diseño de políticas, comunicación de políticas, gestión documental del personal, sistemas de información de la gestión de RR.
- Gestión de requisitos legales laborales, publicación de información, seguridad y salud laboral.
- Gestión del cambio, previsión y planificación de los RR.HH, entre muchas otras (Herrero Blasco y Perelló Marín, 2018).



En síntesis, el área de recursos humanos desempeña un rol integral en la creación de un entorno laboral eficiente y sostenible, combinando estrategias operativas y de desarrollo personal. Para ello es necesario desarrollar los roles estratégicos que permiten a los profesionales de RR. HH. actuar como agentes de cambio, socios estratégicos y defensores del empleado, mientras gestionan eficientemente las operaciones administrativas. Además, se debe tener en cuenta que las responsabilidades no solo aseguran la alineación de las metas organizacionales con las necesidades del personal, sino que también fomentan un entorno inclusivo y motivador que impulsa el crecimiento y la productividad de la organización.

Para finalizar este apartado es fundamental que realice las siguientes actividades recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Desarrolle un análisis comparativo basado en una investigación de campo, entrevistando a dos profesionales:

- Un profesional jubilado o con más de 25 años de experiencia en el área de recursos humanos.



- Un profesional actual que ejerza en el área de gestión del talento humano

2. Para cada entrevista, indague sobre las principales funciones y responsabilidades, desafíos principales enfrentados y la percepción sobre el valor del capital humano. Señale los hallazgos encontrados en su libreta de apuntes.

¿Cómo le fue con el ejercicio propuesto? Espero que los resultados obtenidos le permitan clarificar su entendimiento sobre la evolución de la gestión del recurso humano.

3. En esta actividad sobre los roles estratégicos en Recursos Humanos se persigue como objetivo fortalecer la comprensión individual de los roles estratégicos del área de recursos humanos mediante el análisis crítico y la reflexión autónoma, utilizando recursos educativos abiertos.

Para su desarrollo, tome en cuenta las siguientes orientaciones:

- Acceda al video "[David Ulrich's HR Model](#)"; para comprender los cuatro roles estratégicos de recursos humanos propuestos por Ulrich.
- Elabore un ensayo breve (500 palabras) en el que identifique cada rol estratégico y explique su importancia en el contexto actual.
- Proporcione ejemplos de cómo cada rol podría aplicarse en una organización ficticia o real. Con la finalidad de guiar mejor el desarrollo de esta actividad, considere el siguiente modelo:

Una firma de consultoría adopta un modelo híbrido de trabajo, y el gerente de Recursos Humanos, como **Agente de Cambio**, lidera la transición comunicando el proceso, capacitando en herramientas digitales, ajustando roles y recopilando retroalimentación. Su gestión asegura una implementación fluida, mejorando la productividad y satisfacción del equipo.

Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

¿Cómo le fue con la actividad? ¡Seguro que muy bien!, entonces, finalicemos el estudio de este apartado y avancemos con los siguientes temas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 2

Unidad 1. Fundamentos básicos de Recursos Humanos

1.4. Importancia estratégica en las organizaciones

El entorno cambiante y volátil que tienen que enfrentar las organizaciones en la actualidad ha democratizado el acceso a los recursos competitivos, lo que ha intensificado la necesidad de que las empresas encuentren fuentes de ventaja que sean difíciles de replicar por la competencia. En este contexto, la gestión del talento humano ha adquirido una relevancia estratégica, ya que sus características intrínsecas los convierten en elementos únicos y difíciles de imitar, esenciales para garantizar el éxito organizacional. Por lo tanto, se puede afirmar que: las personas, son el recurso más importante de las organizaciones.

En concordancia a ello, Herrero Blasco y Perello Marín (2018) plantean algunas razones que ratifican lo expuesto. Estas son:

- Los recursos humanos son **valiosos**. Empleados altamente cualificados, aportan valor dado que pueden desempeñar funciones críticas mejor que la competencia. Y con ello lograr alcanzar un mayor valor de la compañía.
- Los recursos humanos son **raros**, en cuanto a personas con elevados niveles de conocimientos y habilidades, no son tan comunes, ni fáciles de encontrar. Si no fuera de ese modo, y cualquiera tuviera acceso a estas personas, dejarían de ser una ventaja competitiva sostenible.

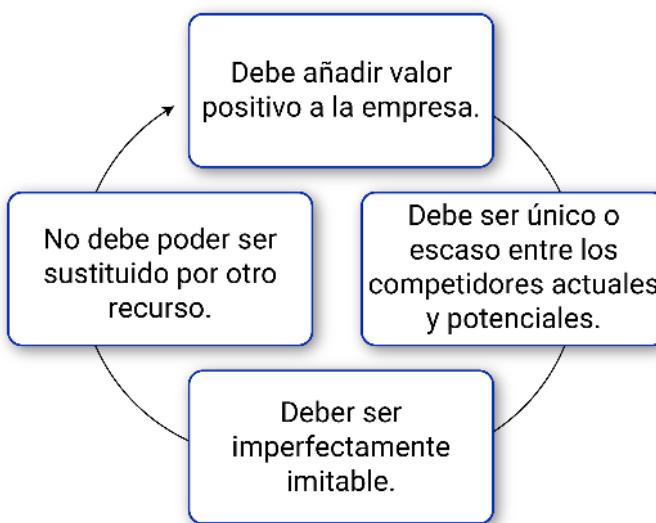
- Los recursos humanos **no pueden ser imitados fácilmente**. Se trata de un recurso intangible en la organización. El capital humano está formado por la experiencia de las personas que forman parte de la organización, su *know-how*, su propensión a aceptar riesgos, su motivación, su lealtad, su red de relaciones personales y sociales; en definitiva, sus capacidades y competencias. No es algo que se pueda comprar ni imitar fácilmente.
- Los recursos humanos no tienen buenos **sustitutos**. No son reemplazables por otros recursos ni combinación de ellos. Cuando las personas están muy motivadas y formadas, aprenden, desarrollan sus habilidades, se preocupan de sus clientes, resulta difícil sustituirlas por cualquier otro recurso.

En este sentido, se puede afirmar que la importancia estratégica de recursos humanos debe estar directamente relacionada con la estrategia empresarial. En concordancia a ello, Barney como se cita en (López Cabrales et al., 2018) para que la gestión de recursos humanos se constituya en una fuente de competitividad empresarial, se deben cumplir algunas condiciones estratégicas como las que se detallan en la siguiente figura:



Figura 2

Condiciones estratégicas



Nota. Adaptado de *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos* [Ilustración], por López, Á., Pasamar, S. y Valle, R., 2018, Universitat Oberta de Catalunya, CC BY 4.0.

Además, este autor recomienda que las dos primeras condiciones deben satisfacerse para ser una ventaja competitiva, mientras que el cumplimiento de las dos últimas asegura que esta sea sostenible.

Para reforzar aún más la comprensión de este tema, le invito a revisar la clase digital denominada "[Administración estratégica de recursos humanos](#)".

Como pudo observarse en la clase digital, se destaca la importancia del enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta, como característica más relevante, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa. Ahora es momento de iniciar con el estudio del siguiente tema correspondiente a las políticas de recursos humanos.

1.5. Políticas de recursos humanos

Antes de adentrarnos en el tema en mención, es importante reflexionar sobre la siguiente interrogante:

¿Qué es una política?

Según la definición dada por parte del Diccionario de la Lengua Española (2025) las políticas son las orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

En el ámbito de los recursos humanos, las políticas cumplen una función similar, ya que establecen marcos claros para gestionar aspectos clave como la contratación, el desarrollo profesional, la compensación y las relaciones laborales.

Al revisar algunas aportaciones conceptuales sobre políticas de recursos humanos, estas se definen como:

“Manera como las organizaciones deben tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales” (Chiavenato, 2019, p. 102)

Conjunto de normas y procedimientos que aseguren y reafirman la responsabilidad de los trabajadores y empleadores, la regulación de los salarios, la satisfacción del ambiente laboral, las distintas formas de solucionar conflictos, lo que dará lugar a optar por elegir un determinado curso de acción o política a seguir (Crespo, 2021, p. 117).

Se puede argumentar, por lo tanto, que al igual que las políticas generales, las de recursos humanos buscan alinear las acciones de la organización con sus objetivos estratégicos, promoviendo la coherencia, la equidad y el cumplimiento normativo en la gestión del capital humano y que de algún modo regulen la vida cotidiana dentro de ellas.

En el siguiente video, Alles (2015) argumenta que las políticas de recursos humanos más frecuentes son:

Políticas de recursos humanos más frecuentes

Ahora, antes de finalizar el presente apartado, le invito a leer comprensivamente el siguiente ejemplo práctico:

En una empresa de servicios con sede en Quito y sucursales a nivel país, se implementó una política estricta de vestimenta profesional, exigiendo traje formal para hombres y vestido o traje sastre para mujeres. Algunos empleados expresaron su inconformidad, argumentando que esta norma no considera factores culturales, climáticos y personales. Por ejemplo, una empleada de la región Sierra destacó que el uso de trajes de lana tradicionales no está contemplado, mientras que un empleado no binario expresó que las reglas son excluyentes hacia su identidad de género. Además, empleados de la región Costa señalaron que las condiciones climáticas hacen que los trajes formales sean incómodos y poco prácticos. Ante esta situación, la gerencia de recursos humanos enfrenta el desafío de ajustar la política para respetar la diversidad cultural, las expresiones de género y las condiciones locales, sin comprometer la imagen profesional de la empresa.

¿Si usted fuera el gerente de RR. HH. que haría?... Una de las alternativas viables, pero no única, sería por ejemplo, adoptar un código de vestimenta más flexible y culturalmente inclusivo. Es decir, permitir ropa formal que considere opciones tradicionales, como ponchos o trajes típicos, y prendas ligeras adecuadas al clima de la Costa. Además, se podrían eliminar las normas específicas de género, definiendo como vestimenta aceptable cualquier atuendo profesional que sea cómodo y respete las dinámicas del lugar de trabajo. Este ajuste no solo promovería un ambiente inclusivo y respetuoso, sino que también mejoraría la relación entre la empresa y sus empleados, fomentando una cultura organizacional más alineada con las realidades de Ecuador.



¿Qué otra alternativa de solución podría ser llevada a cabo? Para su propuesta, considere el marco conceptual expuesto en párrafos anteriores y, si lo considera necesario, revise la bibliografía básica utilizada.

Ahora sí, avancemos con el siguiente tema de estudio.

1.6. Subsistemas de recursos humanos

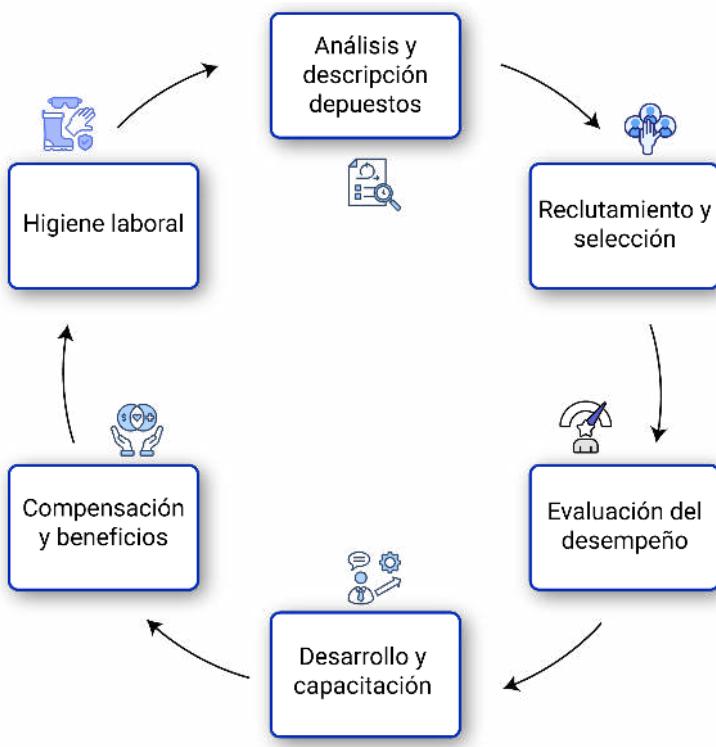
Al hablar de subsistemas de recursos humanos, es necesario reconocer que estos son componentes fundamentales que permiten a las organizaciones gestionar de manera efectiva el talento humano en todas sus dimensiones. Es decir, que cada uno de estos elementos contribuye al logro de los objetivos organizacionales, al garantizar que las personas adecuadas estén en los roles correctos, alineando sus habilidades y motivaciones con las metas de la empresa.

Conforme se pautaliza en la Figura 3, los subprocesos de recursos humanos son:



Figura 3

Subprocesos de recursos humanos



Nota. Zumba, M., 2025.

Cada uno de estos subprocesos persigue una finalidad en específico, las cuales en líneas generales son:

- 1. Análisis y descripción de puestos.** Responde a la planificación de los recursos humanos y consiste en analizar el trabajo a desempeñar y diseñar el contenido de los puestos de trabajo; así como determinar cuántos empleados y qué conocimientos y competencias específicas se necesitan, creando ambientes de trabajo positivos y motivadores.
- 2. Reclutamiento y selección.** Cuya misión principal es atraer y elegir a los empleados más adecuados.
- 3. Evaluación del desempeño.** Fase en la que se evalúa la bondad del trabajo realizado, es decir, el rendimiento del trabajador.

- 4. Capacitación y desarrollo.** Centrado en enseñar y entrenar a los trabajadores cómo desarrollar su trabajo y prepararlos para el futuro dentro de la organización.
- 5. Compensación y beneficios.** Fase en la que se cuantifica la remuneración de los empleados considerando factores tanto internos como externos.
- 6. Higiene laboral.** Se enfoca en garantizar condiciones laborales seguras y saludables para los empleados (Herrero Blasco y Perelló Marín, 2018).

Tenga presente que comprender y gestionar estos subsistemas no solo mejora la eficiencia organizacional, sino que también fomenta un ambiente de trabajo que promueve el crecimiento, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

A lo largo del desarrollo de la planificación de esta asignatura, exploraremos cómo estos subsistemas interactúan entre sí y su impacto en el éxito de la gestión del capital humano.

1.7. Indicadores de gestión del talento humano

Los indicadores de gestión del talento humano constituyen herramientas fundamentales para la medición y evaluación sistemática del desempeño organizacional en materia de capital humano. A nivel conceptual, son definidos de la siguiente manera:

Medida numérica o cuantitativa que permite evaluar y monitorear el desempeño y efectividad de los diferentes procesos y aspectos relacionados con la gestión del personal en una organización.

Para clarificar su comprensión, tenga en cuenta el siguiente ejemplo:

Imagine que quiere saber qué tan efectivo es el proceso de capacitación. Un indicador podría ser "el porcentaje de empleados que mejoraron su desempeño después de la capacitación". Si este indicador muestra que solo el 30 % mejoró, nos está mostrando que posiblemente necesitamos ajustar nuestros programas de formación.



Por lo tanto, los indicadores de recursos humanos facilitan algunos aspectos de la gestión del talento humano. En este sentido, Villar Vargas (2018) destaca como ventajas de evaluar la *performance* en gestión humana las siguientes:

- Visualiza si se están cumpliendo los objetivos del programa de recursos humanos implementado.
- Facilita la comparación de diferentes programas de recursos humanos con el fin de elegir la alternativa de mayor beneficio y resultados.
- Ayuda a detectar problemas e idear posibles intervenciones futuras con el fin de dar soluciones, lo que conlleva una mejora continua.
- Ayuda a acreditar la gran importancia de la gestión del recurso humano, ya que da a conocer la incidencia de esta gestión en los resultados organizacionales.
- Posibilita la planificación sobre bases más objetivas; es decir, facilita también la toma de decisiones, sobre todo estratégicas (p. 94).

Es importante, tener en cuenta que los indicadores de recursos humanos son como un “termómetro” que nos ayuda a medir qué tan bien están funcionando nuestras estrategias y acción en el área.

Ahora bien, la pregunta indiscutible sobre los indicadores de recursos humanos que cabe plantear en este momento es: ¿Cuáles son los indicadores que de forma común se establecen en el ámbito organizacional?

Sobre esta cuestión, Bohlander et al. (2017) argumenta que los indicadores de recursos humanos deben estar alineados con la eficacia y eficiencia para que estas prácticas asignadas puedan cubrir las necesidades y/o demandas, ya que la gerencia debe evaluar y verificar si los indicadores que están implementando son los adecuados para el funcionamiento integral de la organización y a su vez con la utilización adecuada de los recursos disponibles.

Algunos ejemplos de indicadores para medir la gestión del área de recursos humanos se encuentran en la Tabla 3.

Tabla 3*Indicadores y fórmula de cálculo*

Indicador para medir	Fórmula de cálculo
El área en su conjunto: Rotación	$\frac{\text{Cantidad de que se retiran en un determinado periodo}}{\text{Cantidad total de personas en nómina}} =$
Selección: costo por empleados	$\frac{\text{Costo del área de Selección}}{\text{Cantidad de personas contratadas en un periodo determinado}} =$
Desempeño	$\frac{\text{Cantidad de personas con desempeño superior}}{\text{Cantidad total de personas en nómina}} =$
Formación: inversión en formación por empleado	$\frac{\text{Inversión en formación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}} =$
Desarrollo: Grado de eficacia de programas internos (en el ejemplo: Diagramas de remplazo)	$\frac{\text{Cantidad de empleados reemplazados con personas la propia organización}}{\text{Cantidad total de reemplazos}} =$

Nota. Adaptado de *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (p. 215), por Alles, M., 2015, Granica.

Estos ejemplos representan solo un breve resumen de los múltiples que pueden generarse en relación con la gestión estratégica de los subprocesos de recursos humanos. Sin embargo, es importante señalar que los indicadores mencionados son consideraciones básicas, ya que existen otros métodos más técnicos basados en tres enfoques generales para evaluar la eficacia de un sistema de gestión humana: indicadores clave de desempeño (KPI), análisis de costo-beneficio y utilidad, y modelos de causalidad (Villar Cuesta, 2018, pp. 95-96).

Concluimos el estudio de la Unidad 1. Fundamentos Básicos de Recursos Humanos, en la que exploramos los conceptos esenciales para sentar las bases de este aprendizaje. Ahora es momento de reforzar lo aprendido realizando la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada



Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos. Responda con atención cada pregunta planteada, seleccionando únicamente la opción que considere correcta. Este ejercicio le permitirá medir su comprensión y afianzar los conocimientos adquiridos.

¡Adelante!



Autoevaluación 1

1. ¿Qué concepto describe mejor la evolución de la administración de personal a la gestión del talento humano?
 - a. Optimización de recursos financieros.
 - b. Sustitución de empleados por tecnología.
 - c. Reconocimiento de las personas como el activo más valioso.
 - d. Reducción de costos operativos.

2. ¿Cuál es uno de los roles estratégicos descritos por David Ulrich para los profesionales de recursos humanos?
 - a. Supervisor administrativo.
 - b. Agente de cambio.
 - c. Consultor financiero.
 - d. Facilitador técnico.

3. Según Chiavenato, el “contrato psicológico” se refiere a:
 - a. Un documento formal firmado entre empleado y empleador.
 - b. Las expectativas recíprocas entre individuos y organizaciones.
 - c. Las reglas laborales establecidas por el gobierno.

- d. Un contrato legal para la formación profesional.
4. ¿Cuál de las siguientes no es una función crítica de la gestión del talento humano?
- a. Reclutamiento y selección.
 - b. Evaluación del desempeño.
 - c. Políticas de inversión empresarial.
 - d. Relaciones laborales.
5. ¿Qué subsistema de recursos humanos se enfoca en garantizar condiciones laborales seguras y saludables?
- a. Reclutamiento y selección.
 - b. Higiene laboral.
 - c. Evaluación del desempeño.
 - d. Capacitación y desarrollo.
6. ¿Qué característica no corresponde a los recursos humanos como ventaja competitiva?
- a. Ser fácilmente reemplazables.
 - b. Ser valiosos.
 - c. Ser difíciles de imitar.
 - d. No tener sustitutos.
7. ¿Cuál de las siguientes opciones representa un ejemplo adecuado de política de recursos humanos según Alles?:
- a. Definir exclusivamente el uso de uniformes corporativos.
 - b. Establecer procedimientos claros contra el acoso sexual y moral.
 - c. Crear estrategias para mejorar la inversión empresarial.
 - d. Diseñar políticas fiscales internas para la empresa.



8. ¿Qué objetivo de la gestión del talento humano asegura la alineación entre las metas organizacionales y las de los empleados?

- a. Cumplir con las obligaciones legales.
- b. Responder a los desafíos sociales.
- c. Desarrollar condiciones organizacionales de satisfacción plena.
- d. Incrementar el presupuesto operativo.

9. En la etapa estratégica de la gestión de recursos humanos, ¿qué rol describe mejor al “jugador estratégico”?

- a. Proveer ideas para crear y conservar capital intelectual.
- b. Administrar tareas operativas.
- c. Supervisar el presupuesto de marketing.
- d. Coordinar únicamente procesos legales.

10. Un indicador clave para evaluar el desempeño en recursos humanos podría ser:

- a. Ingresos anuales de la empresa.
- b. Porcentaje de empleados que mejoran tras capacitación.
- c. Número de clientes externos atendidos.
- d. Inventario físico de bienes.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

Para estudiar los temas contemplados en la presente unidad, deberá comprender las ideas claves expuestas en esta guía. Estas ideas se van a complementar con lecturas y otros documentos para que puedan ampliar los conocimientos sobre los subprocessos de Recursos Humanos.

2.1. Análisis y descripción de puestos

Este tema constituye un pilar fundamental para la gestión efectiva del capital humano en las organizaciones, pues permite identificar con precisión las responsabilidades, funciones, competencias y requerimientos asociados a cada puesto de trabajo, lo cual facilita la selección, evaluación, capacitación y compensación del personal. Al comprender detalladamente qué se espera de cada rol dentro de la estructura organizacional, las empresas pueden alinear sus recursos humanos con los objetivos estratégicos, promoviendo la eficiencia, la equidad interna y el desarrollo profesional.

2.1.1. Puestos de trabajo

El estudio de los puestos de trabajo proporciona una visión integral de las funciones, responsabilidades y requisitos asociados a cada posición dentro de una organización. Es por ello, que conocer y gestionar adecuadamente los puestos de trabajo es clave para optimizar el desempeño organizacional y fomentar un entorno laboral productivo.

Previa la comprensión de los elementos fundamentales de este primer subproceso de recursos humanos denominado “Análisis y descripción de puestos” es importante centrar la atención en el término “puesto”.

¿Qué es un puesto?

Es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama estructural de una empresa (Chiavenato, 2019, p.194).

Así también, en la literatura de la gestión del talento humano se enfatiza el término “familia de puestos”.

En este sentido, Alles (2024) detalla que la expresión “familia de puestos” se utiliza para designar un grupo de posiciones que se relacionan entre sí, generalmente en una estructura jerárquica. A fin de facilitar su comprensión, revisemos el siguiente planteamiento:

Un ejemplo de puestos que conforman una familia sería la familia de puestos administrativos en una organización. Es decir:

- **Asistente administrativo:** realiza tareas básicas de soporte, como gestión de documentos, atención telefónica y coordinación de agendas.
- **Coordinador administrativo:** supervisa al personal administrativo, organiza recursos y asegura el cumplimiento de los procedimientos internos.
- **Gerente de administración:** lidera el departamento administrativo, define estrategias y coordina las operaciones para alinearlas con los objetivos organizacionales.

Antes de avanzar, es importante que reflexione sobre los distintos puestos y familias de puestos que se pueden generar a nivel organizacional, pues estos serán diseñados en relación directa al giro de negocio de la empresa.

Responda a las siguientes interrogantes:

¿Cómo influye una adecuada definición de puestos en la motivación y el desempeño de los empleados?

¿De qué manera pueden las familias de puestos, facilitar la planificación del talento y la movilidad interna en una organización?

Nota. Por favor, responda las preguntas en un cuaderno o documento Word.

Como podrá haber determinado, tener claridad en relación con ambos términos “puesto” y “familia de puestos” le facilitará la toma de decisiones y, por lo tanto, las acciones a emprender para generar con éxito el diseño de puestos.

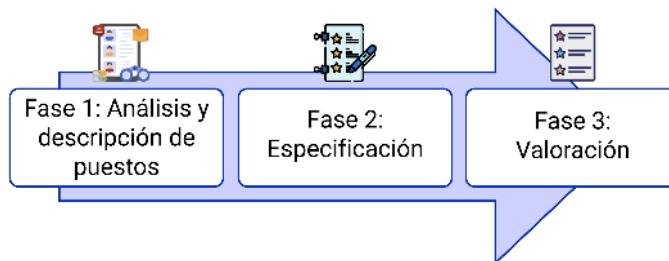
Adicionalmente a ello, se debe destacar el término “**posición**”. Una posición constituye un puesto que es desempeñado por un empleado individual. La cantidad de posiciones será igual a la cantidad de empleados que ocupen el mismo puesto (Ayala, 2021). Veamos el siguiente ejemplo.

La carga de trabajo de un centro de atención telefónica puede requerir los servicios de 100 empleados, ocupando cada uno de ellos una posición por separado; cada posición implica tareas, responsabilidades y atribuciones idénticas o muy parecidas. En el ejemplo señalado: 1 puesto / 100 posiciones.

A continuación, se hace referencia a las etapas necesarias para el estudio de los puestos de trabajo con el objetivo de optimizar la estructura organizacional. Estas fases, presentadas de manera general en la Figura 4, constituyen un enfoque integral para mejorar la eficiencia y funcionalidad de la organización.

Figura 4

Fases del estudio de los puestos de trabajo



Nota. Adaptado de *Recursos Humanos. Dirección y gestión de las personas en las organizaciones* (p. 130) [Ilustración], por Rubio, T., 2016, Octaedro, CC BY 4.0.

Ahora, se debe puntualizar que para poder analizar un puesto es indispensable analizarlo y describirlo. Revisemos.

2.1.2. Análisis y descripción de puestos

En la fase 1, denominada análisis y descripción de puestos, se establecen las bases para una gestión eficiente del talento humano, alineando las necesidades organizacionales con las habilidades y competencias del personal.

Rubió (2016) argumenta que el análisis y descripción de puestos es un procedimiento que consiste en determinar los elementos y características específicas de cada puesto con tal de obtener una visión clara de:

- **Qué se hace:** tareas, funciones y actividades desarrolladas.
- **Cómo lo hace:** recursos y métodos de trabajo utilizados.
- **Cuando lo hace:** en qué momento lo hace.
- **Por qué lo hace:** objetivos que se pretenden conseguir con ese puesto (p. 133).

Por su parte, Bohlander et al. (2017) conceptualizan al análisis del puesto como el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

Podríamos preguntarnos entonces, *¿qué aspectos considerar para llevar a cabo esta tarea con el mayor éxito posible?* Y para responder con argumento citaré la investigación de González y Olivares (2015) al plantear tres recomendaciones generales en torno a este tema.

- **Deben integrar el enfoque de la diversidad.** Cuestiones como el género o las capacidades diferentes, no deben afectar la contratación; al contrario, se deberá recomendar (con un análisis detallado del puesto) la contratación de personal con capacidades diferentes, no solo por justicia social, sino porque eso nos permitirá tener mayor retroalimentación sobre las distintas áreas que integran a nuestra organización.
- **Deben integrar enfoques mucho más flexibles en torno al diseño de actividades y el lugar donde se realizan.** En un mundo digital, continuar pensando que todo el personal debe estar ahí, calentando sillas, es aberrante; claro, esto partirá de un análisis adecuado del puesto.
- **El siglo XX nos dejó una excelente fundamentación sobre el empowerment y el crecimiento del personal;** puestos con poca autoridad y capacidad de tomar decisiones parecen estar condenados (p. 113)

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos identifica las características y requisitos específicos de cada puesto, permitiendo comprender su utilidad para la organización y definir el perfil profesional necesario para desempeñarlo eficientemente. Sin embargo, tenga en cuenta la siguiente información importante:

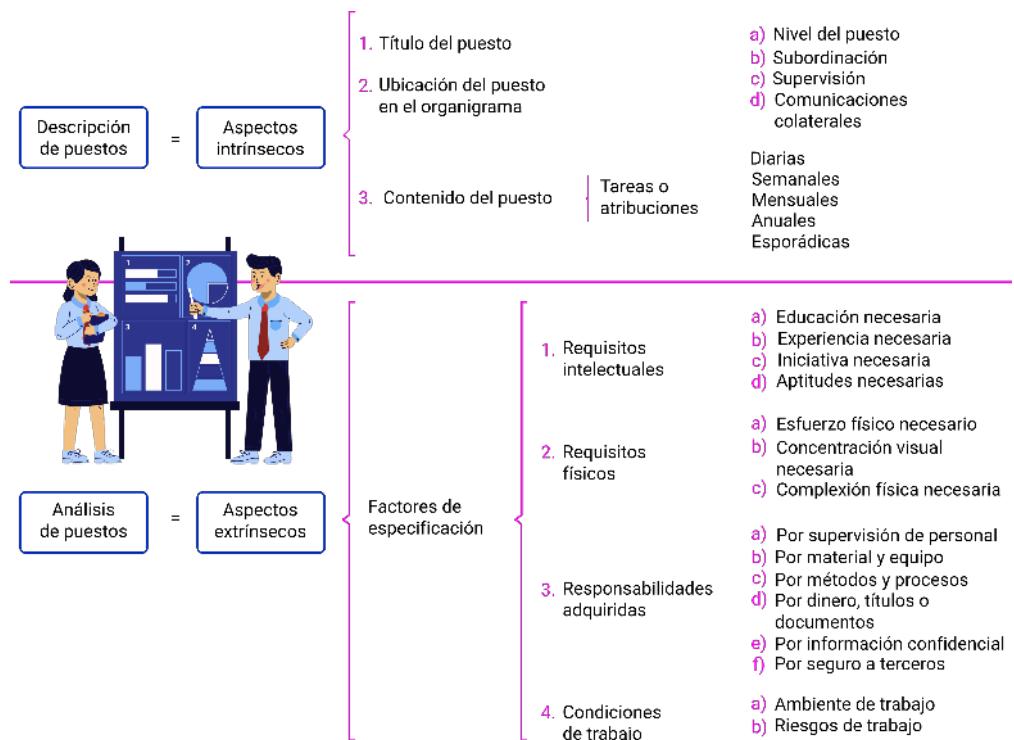
El análisis y descripción de puestos, pese a que guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, son técnicas distintas (Chiavenato, 2019, p. 195).

Para mejorar su comprensión con relación a las diferencias de cada uno, le invito a revisar detenidamente la Figura 5.



Figura 5

Alcance de la descripción y del análisis de puestos



Nota. Tomado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10ma edición) (p. 195) [Ilustración], por Chiavenato, I., 2019, McGraw Hill, CC BY 4.0.

Con base en la figura anterior se debe exponer que la descripción del puesto es un inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis es más riguroso, pues se constituye en la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades es decir los aspectos extrínsecos, mientras que la descripción como tal se enfoca en los aspectos intrínsecos que son más controlables y fáciles de gestionar.

A continuación, se detallan los **métodos para la descripción y análisis de puestos** tomando como base el aporte de (Ayala, 2021). Este autor señala que existen diferentes procedimientos o métodos para obtener información. Estos son:

- **Observación directa:** consiste en obtener los datos mediante un observador externo mientras el empleado realiza sus tareas. Es muy útil en el caso de tareas repetitivas y manifiestas, pero es ineficaz en trabajos que requieren actividad mental o de ciclos muy largos. Su principal ventaja es que, al ser un procedimiento empírico y objetivo, pueden llevarse registros sistemáticos con datos homogéneos. Su principal inconveniente es que el hecho de observar modifica el comportamiento. Es un método costoso.
- **Entrevista:** se refiere a recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por un experto con el titular del puesto. Es conveniente que las preguntas estén estructuradas. El método es muy bueno porque obtiene una versatilidad de datos por la relación cara a cara con el titular. La interacción permite eliminar posibles reticencias. Pero todo esto depende en gran medida del grado de la relación de comunicación de los intervenientes. La desventaja de esta metodología es que requiere emplear mucho tiempo, por lo que resulta costoso.
- **Comité de expertos:** es muy similar al anterior, con la diferencia de que en las entrevistas participan varias personas. Esto confiere a la información mayor certeza y confiabilidad. Es una fuente de información muy utilizada para el diseño de puestos nuevos. Surge como debilidad fundamental el tiempo que demanda en el caso de relevamiento de varios puestos, y el alto costo.
- **Bitácora:** se le solicita al titular de un puesto que registre sus actividades principales en intervalos regulares. Son muy útiles para trabajos que

abarcen períodos de tiempo extensos. La principal dificultad es que el empleado relata todo tipo de tareas convirtiendo al registro en una serie de planillas de redacción farragosa. Dado que consiste en un autoinforme del titular del puesto, está sujeto a distorsión.

- **Cuestionarios:** es la forma más habitual de recopilar la información y la más económica. Existen dos tipos de cuestionarios: estructurados y sin estructurar. En el primer caso, el titular completa la secuencia de espacios en blanco que fue previamente diseñada. Las ventajas de estos cuestionarios son: facilidad de procesamiento y rapidez de verificación. Como inconveniente más destacable se encuentra la pérdida de detalles relevantes por carecer de campos específicos. En los cuestionarios sin estructurar, los individuos deben completar situaciones concretas. La gran fortaleza de estos cuestionarios está en la riqueza de información que brindan, pero son más difíciles de procesar.
- **Método mixto:** es una combinación de dos o más métodos para lograr una mayor riqueza de información. Los más utilizados son: cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto); cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor, respectivamente); observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo), y cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del cargo respectivamente) (pp. 284-285).

Ahora, con la atención centrada en lo que es el análisis y descripción de puestos, es momento de reflexionar sobre *¿qué hacer para plasmar todo el trabajo realizado en relación con esta primera fase de los puestos de trabajo?*

La respuesta a este planteamiento es llevar a cabo la tarea de elaborar un documento por escrito, que sea funcional. Es decir que “sirva para la comprensión de lo que las personas hacen en ese puesto, con lenguaje claro y sencillo, que deje en evidencia y de manera puntual la relevancia del puesto y sus actividades” (Flores Villalpando, 2014, p. 40).

A través del siguiente módulo didáctico encontrará una explicación detallada de las partes que conforman un descriptor de puesto de trabajo y finaliza con un ejemplo en específico.

Diseño de un descriptor de puesto de trabajo

¿Qué le pareció esta práctica? Estoy segura de que con el desarrollo de esta afianzará aún más el dominio de este tema y podrá replicar perfectamente la elaboración y diseño de un descriptor para cualquier puesto organizacional.

Es momento de avanzar con el estudio del siguiente apartado.

2.1.3. Valoración de cargos o valuación de puestos

La valoración de cargos es una técnica que señala el valor de un puesto dentro de una organización en función de los otros puestos de esta (Luque, 2021).

Chiavenato (2019) argumenta que la valuación de puestos abarca ciertas técnicas y criterios comunes para comparar los puestos y lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos.

A criterio personal, la valuación o valoración de puestos cumple con dos funciones básicas: 1. Al asignar a cada puesto de trabajo, su valor diferencial los hace distintos entre sí, y, 2. Da paso a determinar el salario que le corresponde a cada puesto y, de esta manera, poder jerarquizarlos.

La valoración consiste en cuantificar esta diferencia de contenido e importancia entre los distintos puestos constituyéndose en una operación esencial en la gestión de personal, que constituye la esencia de toda carrera objetiva, por contraposición a la valoración de la persona y de su actividad (disponibilidad, dedicación, resultados o rendimiento) que configuran la carrera subjetiva.

En este punto es necesario, por lo tanto, abordar los sistemas más comunes para la valuación de puestos.

Werther et al. (2016) destacan que los sistemas más comunes son los siguientes:

- **Método de jerarquización:** se integra la información del análisis de puestos en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.
- **Graduación o clasificación de puestos:** método que consiste en asignar un grado a cada puesto.
- **Método de comparación de factores:** requiere que el comité de valuación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto, que son los factores comunes de todos los puestos bajo evaluación; por ejemplo, el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.
- **Sistema de puntuación:** este sistema consta de seis pasos: 1. Determinación de los factores críticos, 2. Determinación del nivel de los factores, 3. Adjudicación de puntos a los subfactores, 4. Adjudicación de puntuaciones a los niveles y 5. Desarrollo del manual de puntuación (pp. 250 – 251).



Actividad de aprendizaje recomendada

Le invito a desarrollar la siguiente actividad que tiene como objetivo principal desarrollar competencias para diseñar un descriptor de puestos de manera efectiva y autónoma. Para ello, se utilizarán recursos en línea y herramientas colaborativas, con un enfoque específico en el puesto de asistente de Recursos Humanos.

Deberá realizar un **diseño de un descriptor de puestos para un asistente de Recursos Humanos**, para su desarrollo, tome en cuenta las siguientes orientaciones:

- Investigue sobre el puesto de asistente de Recursos Humanos utilizando fuentes confiables como descripciones en *LinkedIn*, manuales de puestos disponibles en línea.

- Use una plantilla de alguno de los textos considerados en la bibliografía básica y complementaria, por ejemplo, la que consta en el [Anexo 1](#) para estructurar el descriptor de puesto, que incluirá:



- **Identificación del puesto:** título, área, supervisión.
- **Propósito del puesto:** razón de existencia.
- **Funciones y responsabilidades:** detalladas y priorizadas.
- **Requisitos del Puesto:** Educación, experiencia, habilidades técnicas y blandas.
- **Condiciones Laborales:** Ambiente y horario.



Nota: por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word

¿Cómo le fue con la actividad? ¡Seguro que muy bien!, pues ha medido su nivel de comprensión y aplicación de cada uno de los elementos que conforman un descriptor de puestos. Con ello, finalizamos el estudio de este apartado y avanzamos con los siguientes temas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.2. Reclutamiento y selección de personal

Este tema aborda uno de los procesos más estratégicos para asegurar la incorporación del talento adecuado a la organización. Esta etapa implica identificar las fuentes más efectivas para atraer candidatos calificados, así como aplicar métodos de evaluación que permitan seleccionar a aquellos que mejor se alineen con el perfil del puesto y la cultura organizacional. Un proceso bien estructurado de reclutamiento y selección no solo garantiza la contratación de personal competente, sino que también contribuye a reducir la rotación, mejorar el clima laboral y potenciar el rendimiento institucional.

2.2.1. ¿Qué es el reclutamiento?

Definir el concepto de reclutamiento es una tarea bastante enriquecedora por todos los aportes que existen al respecto. Uno de los más conocidos investigadores en este campo, Chiavenato (2020) sostiene que el reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 128).

Además, Werther et al. (2016) llama reclutamiento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Además, señala que este proceso inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (p. 112).

Partiendo de ello, un aspecto clave a destacar es el momento en que inicia el proceso de reclutamiento. A continuación, en la figura 6, se detallan las fases que lo componen.

Figura 6

Proceso de identificación del talento



Nota. Adaptado de *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7th ed.) (p. 113) [Ilustración], por Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M., 2016, McGraw Hill, CC BY 4.0.

Como se puede observar en la figura, las labores de identificación de puestos disponibles nacen por vacantes. Estas generalmente surgen de la necesidad de cubrir un lugar que ha dejado una persona, ya sea por:

- Promoción (la persona que ocupaba el puesto obtuvo otro mejor en la misma organización).
- Movimiento horizontal (la persona que ocupaba el lugar de trabajo fue transferida a otra área).
- Despido.

Las vacantes también surgen de nuevos planes de la empresa que se describen en la planeación estratégica, donde se prevé la necesidad de nuevos miembros con un perfil profesional determinado para ciertas áreas nuevas o determinadas temporadas (Flores Villalpando, 2014).

Luego de ello, se oficializa el pedido ante la dirección o dependencia de RR. HH. mediante una solicitud generalmente por escrito hasta llegar a la identificación de la vacante disponible. Para responder de manera asertiva a esta fase, los insumos principales son la información que fue recabada en los descriptores de puestos, así como la información que requiere la gerencia.

Ahora bien, existen otros aspectos como: los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo, las cuales serán revisadas a continuación.

2.2.2. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento (Chiavenato, 2019), las cuales muchas veces son denominadas también como “mercado de recursos humanos”

¿Qué es el mercado de recursos humanos?

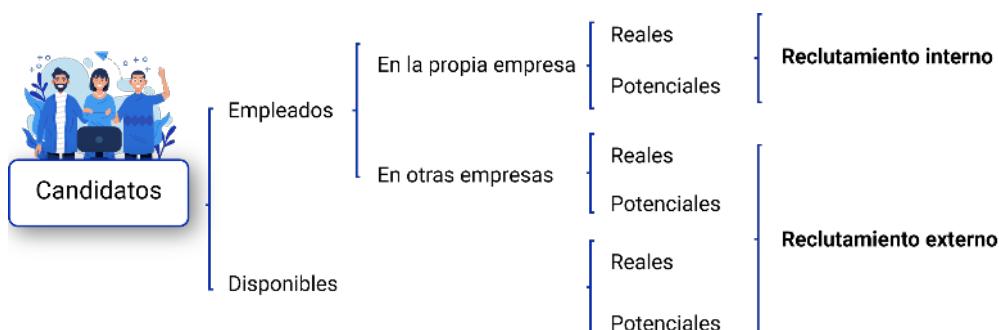
Es el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar. Además, Chiavenato (2020) señala que este conjunto de individuos puede estar empleados (en alguna empresa) o disponibles

(desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El **reclutamiento interno** surge cuando la búsqueda se realiza entre los trabajadores de la misma empresa. El **reclutamiento externo** surge cuando se cubren las vacantes con candidatos que provienen de fuera de la empresa. En este punto es importante tener en cuenta cómo se vinculan estos tipos de reclutamiento con las situaciones de los candidatos (ver Figura 7).

Figura 7

El reclutamiento y las situaciones de los candidatos



Nota. Tomado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10ma edición) (p. 195) [Ilustración], por Chiavenato, I., 2019, McGraw Hill, CC BY 4.0.

En efecto, tal y como muestra la figura, el reclutamiento interno y externo son las fuentes de captación comúnmente utilizadas en las organizaciones y estas se aplicarán de acuerdo con la situación de los candidatos dentro del mercado de recursos humanos.

Cada uno de los medios de reclutamiento tiene ventajas y desventajas. Para la explicación de estas, se considera el aporte de Iglesias Prada et al. (2022), conforme se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4*Reclutamiento interno y externo: ventajas y desventajas*

	Ventajas	Inconvenientes
Reclutamiento interno	<p>Al tratarse de alguien conocido, el grado de incertidumbre sobre su valía disminuye.</p> <p>Suele suponer mayor responsabilidad y mayor salario para el trabajador elegido, por lo que incrementa su motivación, así como la de sus compañeros, que ven viable una promoción.</p>	<p>En ocasiones, una persona muy buena en su puesto no lo es tanto en otro superior. Por ejemplo, un buen vendedor no tiene por qué ser un buen jefe del departamento de ventas; las capacidades que se requieren para ambos puestos son muy diferentes.</p>
	<p>El trabajador ya conoce la empresa, por lo que es más fácil que se adapte a su puesto de trabajo, de forma que la productividad aumenta desde el principio.</p> <p>Es más rápida y económica que la captación externa, y permite aprovechar las inversiones realizadas en formación de personal.</p>	<p>La motivación del resto de sus compañeros se puede trasformar en resentimiento o mal ambiente si existen varios candidatos para la promoción y entienden que la decisión final es injusta.</p> <p>A veces las relaciones informales, previas a la promoción, hacen de barrera a la hora de ejercer la suficiente autoridad en un puesto de categoría superior, de forma que sus actuales subordinados, antiguos compañeros, no le tomen realmente en serio.</p>



Ventajas	Inconvenientes
<p>Reclutamiento externo</p> <p>Se incorpora nuevo personal con nuevas ideas, formas de organización, diferente tipo de formación y, en la mayoría de los casos, experiencia en el puesto de trabajo.</p> <p>Si se opta por la contratación de jóvenes, se puede revitalizar la empresa (mayor energía y ganas de ; promocionar) además de disminuir los costes (menores salarios y posibles bonificaciones según el tipo de contrato).</p>	<p>Si la empresa opta por personal cualificado y con mucha experiencia, los costes salariales serán muy elevados.</p> <p>Si opta por jóvenes, la escasa experiencia será su principal hándicap. El proceso de selección es más lento y costoso; además, el candidato necesita mayor tiempo para adaptarse a su puesto de trabajo.</p>

Nota. Adaptado de *Operaciones administrativas de recursos humanos* (p. 132 – 133), por Iglesias Prada et al., 2022, Macmillan Education.

Conforme lo puntualizado en la tabla anterior, el reclutamiento interno se usa más para responder a la planificación de los planes de carrera de la firma de forma que da paso al reconocimiento del aporte de los colaboradores en pro de la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que el reclutamiento externo es un medio eficaz para vincular candidatos a puestos clave de la empresa, que requieren mayor profesionalización. Antes de avanzar, tome nota del siguiente dato:

Las empresas, mientras más grandes son, tienden a recurrir en su mayoría al reclutamiento interno, por lo que se establecen programas formativos que favorecen las promociones y ascensos entre sus colaboradores.



Si ha llamado su atención esta aseveración, seguramente le gustaría conocer

¿Cuál es el objetivo de las empresas para promover al personal interno?

Y debo manifestar que el objetivo que se persigue es doble:

1. Por una parte, se ayuda al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno.
2. Por otra parte, se alienta a que cada empleado logre sus objetivos personales (Werther et al., 2016).

Comprendido lo que es el reclutamiento y las fuentes de captación de empleados, es momento propicio para abordar el siguiente tema para el estudio de esta semana. Revisemos.

2.2.3. Métodos de reclutamiento

Los métodos de reclutamiento son herramientas esenciales para identificar y captar talento, y su elección depende de las necesidades organizacionales y del tipo de fuente de reclutamiento utilizada, ya sea interna o externa.

Los métodos de reclutamiento interno, como las **recomendaciones** o las **presentaciones espontáneas**, aprovechan los recursos existentes en la empresa para promover la movilidad y el desarrollo del personal. Por otro lado, las fuentes externas, como los **anuncios en medios gráficos o páginas web**, las **agencias de personal temporario** y las **consultoras especializadas (head hunters)**, permiten ampliar el alcance hacia candidatos fuera de la organización, garantizando diversidad y acceso a un espectro más amplio de habilidades y competencias.

La siguiente tabla detalla los métodos más relevantes, diferenciando su funcionalidad y las características específicas que los hacen útiles según el contexto de la búsqueda.

Tabla 5*Características de los métodos de reclutamiento*

Método de reclutamiento	Información importante
Escuelas Especializadas	Proporcionan candidatos para puestos de nivel básico; no son útiles para empleados altamente calificados.
Anuncios en Medios Gráficos	Utilizados históricamente, pero son costosos y requieren tiempo para su diseño. La exactitud de la información en los anuncios influye en el éxito del reclutamiento.
Anuncios en Páginas Web	Medios electrónicos populares para búsquedas laborales, más económicos y con mayor alcance que los gráficos. No suelen ser usados para puestos industriales de base.
Agencias de Personal Temporario	Proveen personal calificado o no calificado en períodos cortos, garantizando eficiencia en roles específicos.
Consultoras (Head Hunters)	Especializadas en búsqueda de ejecutivos; utilizan redes y bases de datos propias para identificar candidatos adecuados.
Recomendaciones	Método directo y económico. Empleados actuales recomiendan candidatos de calidad. Algunas empresas incentivan estas recomendaciones con recompensas.
Presentaciones Espontáneas	Los candidatos envían sus currículos sin convocatoria previa. Permiten a las empresas generar bases de datos internas y captar personal comprometido con la organización.
Asociaciones Profesionales	Ofrecen servicios de colocación laboral a sus miembros, incluyendo listas de candidatos en sus publicaciones o centros de colocación.
Bolsas de Trabajo	Facilitadas por sindicatos, proveen solicitantes para necesidades a corto plazo, especialmente para funciones industriales o técnicas.

Método de reclutamiento	Información importante
Instituciones Educativas	Fuente para cubrir puestos con jóvenes capacitados, generalmente para niveles intermedios o superiores, como técnicos, supervisores o profesionales calificados

Nota. Adaptado de *La gestión moderna de recursos humanos*, por Crespo, G., 2021, Eudeba.

Ahora es fundamental que tenga en cuenta que el método de reclutamiento utilizado dependerá en gran medida de las políticas de recursos humanos que utilice la organización. Así también, hay que recordar que, si bien se ha detallado un número considerable de métodos, estos no son los únicos que se utilizan en el ámbito empresarial.



Actividad de aprendizaje recomendada

Para fortalecer sus conocimientos, le invito a resolver la siguiente actividad.

Elabore un **anuncio de reclutamiento en una página web**, el cual tiene como objetivo desarrollar las competencias necesarias para identificar las partes esenciales en los anuncios de reclutamiento efectivos en páginas web, aplicación de principios de comunicación clara, precisión en la información, y atracción de talento de acuerdo con el perfil del puesto requerido.

Para su desarrollo, tome en cuenta buscar una oferta de empleo en un *jobsite* e identifique las siguientes características: referencia de la empresa, denominación del puesto, funciones, requisitos del trabajador, lo que se ofrece por parte de la empresa y la forma de contacto.



Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

¿Ha desarrollado esta actividad?, si su respuesta es afirmativa, habrá comprobado que actualmente las organizaciones realizan anuncios bastante atractivos para captar a más candidatos, sin embargo, en su gran mayoría omiten publicar información importante como el sueldo asociado a la oferta de empleo. Además, esta actividad le servirá para aplicar sus conocimientos y habilidades en un contexto práctico.

Una vez que ha finalizado el desarrollo de esta actividad, le invito a prepararse para explorar nuevos conceptos clave en la siguiente semana de estudio.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.2. Reclutamiento y selección de personal

2.2.4. El proceso de selección

Como se explicó en el tema anterior, el reclutamiento constituye la base para atraer a los candidatos más calificados para una posición. Una vez completado este proceso, se da inicio al proceso de selección, etapa en la que se evalúan las competencias, habilidades y experiencias de los postulantes con el fin de identificar al más adecuado. De este modo, el reclutamiento asegura un flujo constante de talento, mientras que la selección garantiza que la decisión final se alinee con las necesidades específicas de la organización.

Es por lo que, previa a la explicación textual del presente tema, le invito a observar con atención el siguiente video:



El video denominado [El Candidato](#) muestra una forma innovadora de seleccionar al candidato más idóneo para asumir un puesto de trabajo.

¿Qué le llamó más la atención de este proceso de selección? Con seguridad a todos nosotros nos gustaría vincularnos a una organización de esta manera por su forma innovadora de llevar a cabo cada una de las etapas que conforman un proceso de selección y sobre todo que se evalúen las capacidades, habilidades y conocimientos que poseemos.

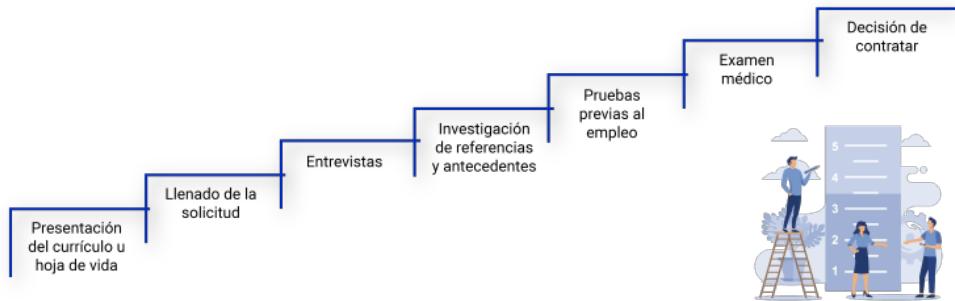
Con este preámbulo, ¿cuál es la importancia del proceso de selección?

La selección no es una tarea sencilla, está compuesta por una metodología específica que consta de diversos pasos de acuerdo con las organizaciones donde se desarrolla. Si bien puede parecer a simple vista un proceso demasiado extenso, cuanto mayor sea el cumplimiento de todas las etapas previstas por esta metodología, mayor eficacia se estará asegurando en el proceso de selección (Gómez Reina, 2021, p. 329).

Es así como, por ejemplo, Bohlander et al. (2017) argumentan que los pasos que suelen conformar el proceso de selección se detallan en la Figura 8 y que lo más importante es que cada uno de ellos debe ser evaluado en términos de su contribución al proceso.

Figura 8

Pasos del proceso de selección



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos* (17th ed.) (p. 244) [Ilustración], por Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S., 2017, Cengage Learning, CC BY 4.0.

Los autores en mención destacan que el cumplimiento de estos pasos dependerá del puesto a cubrir, no obstante, destacan como sumamente importante la **confiabilidad y validez** de la información recabada de los candidatos.

Para profundizar su comprensión sobre este tema en particular es necesario que realice la lectura denominada [La importancia de la validez y confiabilidad en la selección de pruebas psicométricas](#).

Una vez que ha efectuado la lectura, ha podido corroborar que la validez y la confiabilidad son dos pilares fundamentales en la selección de pruebas psicométricas, ya que aseguran que estas herramientas realmente midan lo que pretenden y que lo hagan de manera consistente a lo largo del tiempo. Además, se enfatiza la importancia de la

elección de pruebas que cumplan con altos estándares de validez y confiabilidad, pues es esencial para garantizar que los resultados sean útiles y dignos de confianza, promoviendo así el bienestar y el desarrollo personal en todos los ámbitos de la vida.

A continuación, se explicará cada uno de los pasos señalados en la figura 8.

- **Presentación del currículo u hoja de vida:** por lo general, estos documentos son revisados por primera vez con la mirada puesta en quien no tiene las habilidades, capacidades, experiencia, entre otros, que indica el descriptor del puesto para solicitarlo (Werther et al., 2016, p. 227).
- **Llenado de solicitud:** comúnmente denominado “solicitud de empleo”. Este documento se constituye en un documento por escrito para recabar información consistente sobre los postulantes. Con frecuencia las personas exageran sus capacidades y omiten información poco favorecedora.
- **Entrevistas:** serán analizadas a detalle en el apartado 2.2.6
- **Investigación de referencias y antecedentes:** los especialistas en capital humano recurren a verificar los datos y las referencias que les proporcionó el interesado en cubrir el puesto. Se deben verificar primero las referencias académicas. Luego, las referencias laborales, las cuales difieren de las personales, en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo (Chiavenato, 2019). Los medios más comunes para realizar la verificación de referencias son llamadas telefónicas o correos.
- **Pruebas previas al empleo:** estas pruebas evalúan factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que estos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Se utilizan en conjunción con otras herramientas de selección (Herrero Blasco y Perelló Marín, 2018. p. 131). Se profundizará su revisión en el apartado 2.2.5
- **Examen médico:** el propósito básico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo.
- **Decisión de contratar:** si los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado realice su

ingreso sin dificultades, sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Ahora que cuenta con una visión global del proceso de selección, es necesario profundizar en dos de los pasos de este. Vamos a iniciar con el estudio concerniente a las pruebas de selección y luego con las entrevistas de selección.

2.2.5. Pruebas de selección

Una vez identificadas las vacantes disponibles, el siguiente paso es clave para asegurar el éxito del proceso de selección: elegir las técnicas más efectivas que permitan identificar a los candidatos ideales.

Esta etapa no solo consiste en aplicar métodos, sino en diseñar una estrategia que conecte las necesidades del puesto con el talento adecuado, maximizando las posibilidades de encontrar a la persona perfecta para el equipo y los objetivos de la organización.

Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos conforme se indica en la figura a continuación.



Figura 9

Clasificación de las técnicas de selección

1. Entrevistas de selección

- Dirigidas (con orientación determinada)
- No dirigidas (sin orientación o libre)

2. Pruebas de conocimientos o habilidades

- Generales
 - de cultura general
 - de idiomas
- Específicas
 - de cultura profesional
 - de conocimientos técnicos

3. Exámenes psicométricos



- De aptitudes
 - generales
 - específicos

4. Exámenes de personalidad

- Expresivos
 - PMK
- Proyectivos
 - de árbol
 - Rorschach
 - TAT
 - Szondi
- Inventarios
 - de motivación
 - de frustración
 - de intereses

5. Técnicas de simulación

- Psicodrama
- Dramatización (*role-playing*)

Nota. Tomado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10ma edición) (p. 151) [Ilustración], por Chiavenato, I., 2019, McGraw Hill, CC BY 4.0.

Conforme muestra la figura, existen varias técnicas de selección que pueden ser aplicadas dentro de un proceso, por lo tanto, seguidamente se realizarán algunas puntuaciones en relación con cada una de ellas.

Las entrevistas de selección serán revisadas a detalle en el apartado 2.2.6.

En cuanto a las **pruebas de conocimiento o habilidades**, se constituyen en herramientas de medición del intelecto y habilidad del postulante. En este sentido, Villar Vargas (2018) argumenta que la prueba de habilidad mental general, que corresponde a la capacidad del individuo para aprender una tarea

o instrucción en forma breve y precisa; y la prueba de habilidades cognitivas, que engloba a aquellas habilidades que el usuario demuestra en su desenvolvimiento con el entorno, como la fluidez de vocablo, atención, capacidad para calcular y memoria, entre otras destrezas. Además, se incluyen las pruebas de habilidades físicas, perceptuales (visión) y psicomotoras (reacción).



Para la comprensión de los exámenes psicométricos se recomienda la revisión a detalle del siguiente video: [Recursos Humanos Pruebas psicométricas](#) en donde se explica de forma bastante didáctica la importancia y características de este tipo de exámenes.

En relación con los **exámenes de personalidad**, se debe puntualizar que sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos). El rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás (Chiavenato, 2019, p. 159).

Finalmente, las **técnicas de simulación** se enfocan a plantear determinadas situaciones similares a las que el candidato se encontrará en su puesto de trabajo y evaluar el comportamiento de este. Algunas de las pruebas son el *role playing*, que se constituye en una prueba grupal en la que se plantea una posible situación relacionada con el puesto de trabajo que cubrir, y cada candidato adopta un papel determinado (Iglesias Prada et al., 2022, p. 33).

2.2.6. Entrevistas de selección de candidatos

Las entrevistas de selección constituyen un pilar fundamental en el proceso de selección, ya que permiten evaluar de manera directa y personalizada la idoneidad de los candidatos para un puesto de trabajo.

En concordancia a ello, Chiavenato (2019) argumenta que las entrevistas se constituyen en la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. Y, además, sostiene que es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato (p. 150).

Conceptualmente, es definida como “una situación de interacción dinámica entre dos o más personas en la que tiene lugar un intercambio de información, opiniones, aptitudes, con un propósito definido claro, y establecido con anterioridad: recoger datos, observar, confirmar, medir, informar y motivar” (Rubió, 2016). Por su parte, Herrero Blasco y Perello Marín (2018) la definen como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas para obtener la información que necesita de acuerdo con un sistema definido de trabajo, y por parte del entrevistado, la capacidad de transmitir al entrevistador todas aquellas características personales que nos hacen un candidato idóneo para el puesto al que optamos.



De este último aporte, se destacan los elementos clave de la entrevista, como son: **el entrevistador y/o entrevistadores y el entrevistado o postulante a un puesto.**

¿Qué se espera del entrevistador? Para responder a esta inquietud se recurre al criterio de Chiavenato (2019) al señalar que es el entrevistador el que asume un papel de vital importancia en el proceso y, por lo tanto, debe observar los aspectos siguientes:

1. Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
2. Evitar preguntas capciosas.
3. Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés.
4. Formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
5. Evitar emitir opiniones.
6. Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.
7. Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) como bueno, regular o pésimo.

8. Durante la entrevista, evitar tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones (p. 152).

¿Cuál es la postura del entrevistado o candidato al puesto? Se argumenta al respecto que el entrevistado se interesará por el contenido del puesto y muchas otras circunstancias relacionadas con sus propias motivaciones e intereses (Rubió, 2016, p. 212).

No cabe duda de que la entrevista aporta información esencial para la selección, que no es posible obtener por otros medios, aunque a través de ella no se puede medir todo. Es una técnica difícil de realizar en toda su amplitud y que requiere de habilidad y experiencia. Por lo tanto, tenga en mente la siguiente información importante:

La entrevista de selección acostumbra a cerrar, como última prueba, los procesos de selección.

Existen diversos tipos de entrevista de acuerdo con su estructura:

- En primer lugar, existe la **entrevista estructurada** que se conduce a partir de un cuestionario explorando temas que se han definido con anterioridad. Frecuentemente, es utilizada por entrevistadores de menor experiencia o con poca formación en la misma. En algunos casos puede encuadrarse en un formulario que servirá de guía al entrevistador.
- Otra opción es la **entrevista semiestructurada** en la cual, una vez planteada la consigna, existe mayor libertad para que el entrevistado se organice a partir de la propuesta del entrevistador. En este caso, es importante saber cómo se maneja el entrevistado en función de los temas que se le plantean. En este tipo de entrevista se consideran diferentes áreas a explorar a partir de ciertas preguntas disparadoras.
- El tercer tipo de entrevista considerada es la **entrevista libre**. Se da al entrevistado un estímulo inicial y se deja libertad para que se exprese, profundizando sobre la información que el entrevistador considere relevante. No se le ofrece una estructura, sino que se le da solo una consigna inicial y luego se trabaja sobre la información que la persona va ofreciendo. La observación se centra en cómo el postulante estructura el

tiempo y sus ideas, en cómo utiliza el espacio otorgado para transmitir su experiencia (Gómez Reina, 2021, p. 340-341).

Con este contexto, tenga en cuenta que, una vez definida la información que se desea obtener, el entrevistador puede elegir el tipo de entrevista que mejor se ajuste a sus objetivos y nivel de experiencia.

Como toda herramienta, la entrevista consta de distintos pasos o momentos que se deben respetar para obtener la información deseada.



A continuación, es necesario que realice la siguiente lectura: [Etapas de la entrevista de selección](#) publicado por el Centro de Desarrollo Integral CENDI de Colombia

¿Cómo le fue con la lectura propuesta? Estoy segura de que le resultó enriquecedora y, por lo tanto, pudo confirmar que de forma general los pasos contemplados para la entrevista de selección son los siguientes:

- a. **Preparación previa:** definición del perfil del candidato, planificación de preguntas y organización del entorno.
- b. **Inicio de la entrevista:** generación de confianza y establecimiento de un ambiente cómodo.
- c. **Desarrollo:** formulación de preguntas estratégicas (competenciales, técnicas, situacionales, entre otras).
- d. **Cierre:** resumen de puntos clave, resolución de dudas del candidato y próximos pasos.
- e. **Evaluación posterior:** análisis de respuestas y toma de decisiones basadas en criterios objetivos.

Con toda la información que cuenta ahora en relación con el proceso de selección es importante no olvidar de informar la decisión adoptada, pues la organización no debe olvidar informar a los candidatos que no han sido seleccionados para un puesto y sobre todo agradecer el interés el formar parte de la empresa, y, aquellos que son elegidos deben recibir por escrito la oferta

de trabajo con la finalidad de que los términos se asienten de forma clara, y deben contar con un tiempo límite para aceptar o declinar la oferta (Bohlander et al., 2017).

Particularmente, aquellos que acepten la oferta de empleo, deberán ser preparados para vincularse a la organización a través del “proceso de inducción”. Esta actividad en particular será estudiada en el epígrafe siguiente.

2.2.7. Inducción del personal

Para Gómez Reina (2021), los procesos de inducción del personal sirven para familiarizar al empleado con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Además, el proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar la socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización (Werther et al., 2016).

Dicho ello, la inducción es un proceso clave de recursos humanos, que debe planificarse y realizarse con dedicación, involucrando a distintos sectores que estarán en relación con el nuevo empleado. Los equipos en los que van a trabajar deben estar al tanto de la llegada de los nuevos miembros, y de los motivos de su incorporación (Gómez Reina, 2021).

Particularmente, se debe mencionar que las personas que siguen un programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. Esto sucede porque la inducción acelera la socialización de los nuevos empleados, pues a través de este proceso un empleado nuevo comienza a entender y aceptar valores, normas y convicciones de una organización.

Y es precisamente por ello, que el programa de inducción debe contener información sobre:

1. La empresa: su historia, desarrollo y organización.
2. Producto o servicio.
3. Derechos y obligaciones del personal.

4. Términos del contrato de trabajo.
5. Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Normas y reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Relaciones con otros puestos.
11. Descripción detallada del puesto (Chiavenato, 2019).



Tenga en cuenta que, en la actualidad, la gran mayoría de empresas desarrolla los procesos de inducción a través de herramientas de e-learning.

A modo de cierre, es importante mencionar que, el proceso de selección de personal es una herramienta estratégica clave para asegurar el éxito de las organizaciones, ya que permite identificar y atraer el talento más adecuado para cada puesto. A lo largo de sus diferentes etapas, desde la definición del perfil del candidato hasta la evaluación final, cada paso está diseñado para garantizar decisiones fundamentadas y alineadas con los objetivos de la empresa. Finalmente, la inducción del personal, como parte integral del cierre de este proceso, se convierte en el puente que facilita la integración efectiva de los nuevos colaboradores, promoviendo su adaptación, compromiso y productividad desde el primer día.



Actividad de aprendizaje recomendada

Para reforzar sus conocimientos le invito a realizar la siguiente actividad.

Realice una **simulación de entrevista de selección**, la cual tiene como objetivo principal desarrollar habilidades para diseñar y aplicar una entrevista de selección estructurada, con base en los conocimientos teóricos del tema.

Para su desarrollo debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisar el material teórico proporcionado en la unidad sobre tipos y etapas de entrevistas.
- Consultar ejemplos de preguntas en entrevistas estructuradas.
- Debe grabar la entrevista para autoevaluación y retroalimentación, puede utilizar recursos en línea para esta simulación.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

¿Qué fue lo que más le llamó la atención del desarrollo de la presente actividad?, si ha aplicado cada una de las estrategias de desarrollo seguramente no solo habrá reforzado sus conocimientos, sino que también ha desarrollado sus habilidades prácticas y reflexivas que son críticas para el éxito en el ámbito laboral.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta estratégica de gestión del talento humano que permite medir y analizar el nivel de contribución, competencias y resultados alcanzados por los colaboradores en una organización.

En el contexto ecuatoriano, donde muchas empresas enfrentan desafíos relacionados con la optimización de recursos y la retención de talento, esta práctica se convierte en un aliado clave para fomentar el desarrollo profesional, identificar áreas de mejora y alinear los objetivos individuales con los corporativos.



Por ejemplo, una empresa en Quito dedicada al comercio electrónico puede implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores clave como: la satisfacción del cliente y el cumplimiento de metas de ventas, pues a través de este proceso, no solo identificaría a los empleados de alto rendimiento, sino que también podría diseñar planes de capacitación y desarrollo que impulsen tanto el crecimiento personal como la competitividad organizacional.

Con este preámbulo, le invito a estudiar los siguientes apartados.

2.3.1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es un sinónimo de medir resultados en relación con los objetivos institucionales que se han establecido. Pero más allá de su vinculación como herramienta de medición, es importante revisar el aporte científico de algunos estudiosos del tema. Veamos Para Villar Vargas (2018), evaluar el desempeño de los empleados es una de las actividades de la administración más complejas que enfrenta una empresa, pues implica consideraciones y decisiones, desde qué método utilizar hasta qué hacer con la información recopilada durante el proceso.

Por su parte, Chiavenato (2019) argumenta que es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

Además de ello, Bohlander et al. (2017) señala que la evaluación del desempeño es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrarle donde se necesitan mejoras y por qué.

En conjunto, las definiciones coinciden en la importancia estratégica de la evaluación, pero difieren en su enfoque, pues se resalta la gestión del proceso, la importancia de la capacidad diagnóstica, y particularmente su carácter formal y orientado al desarrollo.



Ahora, le invito a reflexionar sobre la importancia de la evaluación del desempeño en la gestión del talento humano y a formular su propia definición de esta actividad. Considere en su planteamiento el propósito, los elementos que la conforman, y su impacto tanto en los colaboradores como en la organización.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Estoy segura de que llevo a cabo el ejercicio propuesto. Su definición personal será un punto de partida clave para desarrollar una visión más profunda sobre este tema.

2.3.2. Importancia del desarrollo de la evaluación del desempeño

Antes de adentrarnos en la explicación del presente apartado, le invito a realizar la siguiente lectura: [La evaluación del desempeño como eje central del crecimiento corporativo.](#)

¿Qué le pareció la lectura?, interesante verdad, pues presenta un enfoque bastante sintético y didáctico sobre las pautas claves del proceso de evaluación del desempeño y destaca su importancia de cara a la planificación, seguimiento, evaluación y desarrollo del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo.

Además, se reconoce que la evaluación del desempeño es fundamental en el ámbito organizacional, ya que permite alinear los objetivos individuales con los de la empresa, identificar fortalezas y áreas de mejora, y optimizar el talento humano. Además de ello, fortalece la comunicación entre líderes y colaboradores, impulsa la motivación y fomenta el desarrollo profesional.

Es así como Pérez Van Morlegan (2021) manifiesta que la evaluación de los empleados (cualquiera fuere su nivel jerárquico) permitirá:

- Proporcionar una adecuada retroalimentación a los empleados evaluados, para que corrijan estilos de trabajo que puedan ser inefficientes desde la perspectiva del estilo de gestión organizacional.
- Generar una relación más cercana y basada en objetivos entre jefe y subordinado; permitiendo favorecer una comunicación más abierta y franca entre ambos. De manera tal que el jefe pueda explicitar cómo quiere que el subordinado realice su tarea y el subordinado resolver cómo diagramar, realizar y presentar su trabajo acorde con los parámetros fijados por su jefe y por la empresa.
- Trazar un cuadro de fortalezas y debilidades, especialmente en términos de competencias actuales y potenciales, del personal de la compañía, ofreciendo espacios para la mejora e identificando prioridades de acción (p. 400).

Considerando todos los aspectos que destacan la importancia del proceso de evaluación del desempeño, es fundamental señalar que, en ocasiones, este no logra generar los resultados esperados.

Entonces, ¿cuáles son las razones por las que un proceso de evaluación del desempeño puede fracasar? Para abordar esta cuestión, resulta relevante recurrir al aporte de Bohlander et al (2019):

- a. Preparación inadecuada de los gerentes.
- b. El empleado no tiene objetivos claros al inicio del período de desempeño.
- c. El gerente puede no observar el desempeño o no contar con toda la información.
- d. Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- e. Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores y otros evaluadores.
- f. Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- g. El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- h. Lapsos inapropiados para la evaluación (demasiado cortos o demasiado largos), entre otros (p.334).

Como se ha señalado, el proceso de evaluación del desempeño puede fallar por diversas razones, muchas de las cuales están relacionadas con el uso de métodos tradicionales de evaluación.

Estos enfoques, que suelen basarse en evaluaciones subjetivas y formularios rígidos, pueden no reflejar con precisión el rendimiento real de los empleados. Sin embargo, es importante reconocer que, a pesar de sus limitaciones, muchos empleadores todavía recurren a estos métodos, ya que siguen siendo ampliamente utilizados en las empresas.

2.3.3. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño varían entre organizaciones, ya que cada una tiende a desarrollar su propio sistema para evaluar el rendimiento de su personal, teniendo en cuenta el nivel jerárquico y las áreas de adscripción. Por ejemplo, algunos sistemas se enfocan en la evaluación de jefes, mientras que otros pueden ser específicos para empleados que se evalúan mensualmente o por hora, o para vendedores, entre otros.

Como consecuencia de ello, existen algunos métodos tradicionales de evaluación del desempeño, estos son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.



Tomando en cuenta esta puntuación, es necesario que: observe y analice el siguiente video denominado [Tipos de evaluación del desempeño](#).

¿Cómo le fue con la revisión recomendada? El argumento presentado en este recurso es muy interesante, ya que resalta las características clave de cada uno de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Se debe señalar además que el **método de escalas gráficas** es el que mayor aplicación tiene en el ámbito organizacional.

Este método se utiliza ampliamente debido a su simplicidad y facilidad para medir el desempeño de los empleados de manera estructurada y objetiva.

Analicemos el siguiente ejemplo explicativo en relación con esta afirmación:

Imaginemos que una empresa desea evaluar el desempeño de sus empleados en varias competencias clave, como: puntualidad, trabajo en equipo, calidad del trabajo y actitud. Para ello, utiliza una escala gráfica que podría ir de 1 a 5, donde:

1= Muy deficiente, 2 = Deficiente, 3 = Aceptable, 4 = Bueno y 5 = Excelente

El evaluador asigna una puntuación a cada empleado en función de su rendimiento en cada una de estas áreas. Es decir, si un empleado es muy puntual y demuestra un buen trabajo en equipo, podría recibir un 4 en ambas áreas. Sin embargo, si su calidad de trabajo no es consistente, podría recibir un 3 en esa competencia. Esta evaluación proporciona una visión general, rápida y clara del desempeño del empleado.



Actividad de aprendizaje recomendada

Para cerrar la semana, le invito a realizar la siguiente actividad:

Es momento de aplicar el método de escalas gráficas en el entorno laboral, lo cual tiene como objetivo principal, aplicar el método de escalas gráficas en su entorno laboral, para evaluar el desempeño de los empleados en diferentes áreas clave.

Para el desarrollo de la presente actividad, debe tener en cuenta lo siguiente:

- Revisar material teórico sobre escalas gráficas como método tradicional de evaluación.
- Consultar ejemplos de aplicaciones de escalas gráficas en evaluaciones laborales en Internet.
- Simular al menos 2 entrevistas con colegas de trabajo, preferiblemente de áreas clave, utilizando escalas gráficas y grabar para autoevaluación.

¿Ha realizado la actividad de aprendizaje recomendada? Si lo efectuó, es necesario que reflexione sobre lo que más les llamó la atención de la actividad, qué aspectos les resultan más desafiantes y qué habilidades lograron desarrollar. Además, es importante que responda a la siguiente interrogante: ¿Qué aspectos se podrían ajustar en el uso de las escalas gráficas en su lugar de trabajo?

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Con el desarrollo de esta actividad, estamos listos para avanzar con el siguiente tema de estudio.



Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.3. Evaluación del desempeño

2.3.4. Métodos modernos de evaluación del desempeño

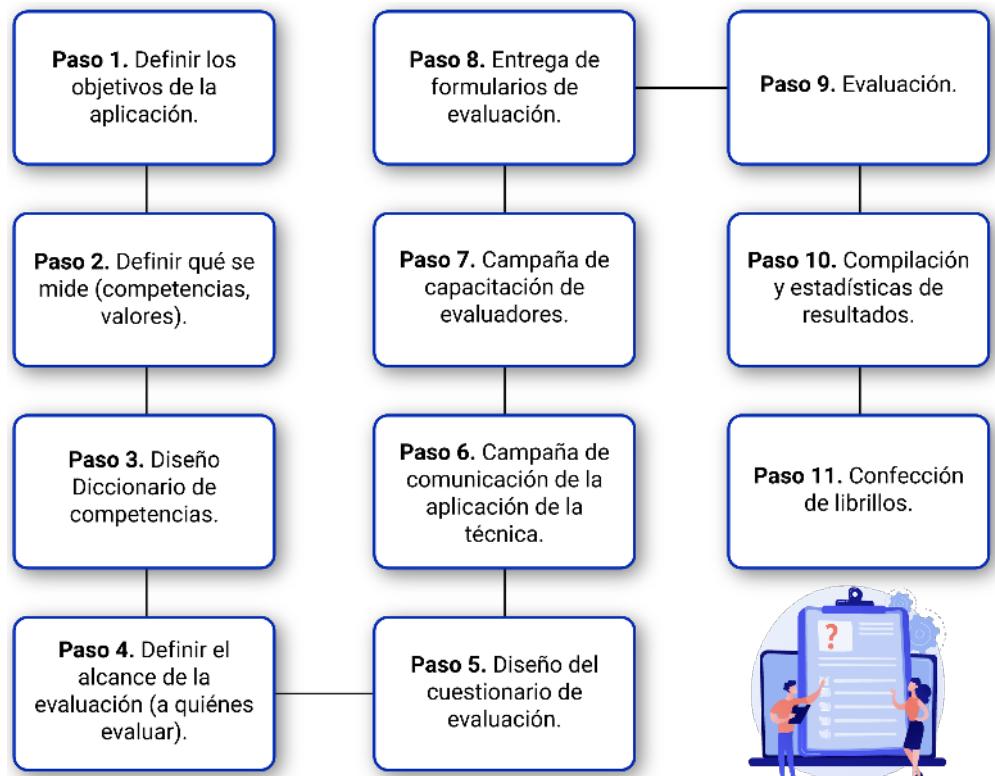
En la dinámica del entorno empresarial actual, los métodos modernos de evaluación del desempeño se han convertido en herramientas esenciales para optimizar la gestión del talento humano. Estas técnicas innovadoras, como la evaluación 360 grados, la evaluación por objetivos (MBO) y la autoevaluación, permiten obtener una visión integral del rendimiento de los empleados, fomentando su desarrollo profesional y alineando sus objetivos con los de la organización.

A continuación, se expondrá una explicación más detallada de cada una de estas técnicas:

- **Evaluación 360°:** se trata de un esquema sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Por lo tanto, dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos (Alles, 2015).

Además, Pérez Van Morlegan (2021) argumenta que, desde el punto de vista metodológico, los pasos para una aplicación de “Evaluación 360.º” podrían secuencialmente presentarse de la manera que se presenta en la siguiente figura:

Figura 10
Pasos para evaluación 360°



Nota. Adaptado de Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial. In Eudeba (Ed.). La gestión moderna en recursos humanos. [Ilustración], por Perez Van Morlegan, L., 2021, Eudeba, CC BY 4.0.

Este método permite evaluar a un colaborador desde múltiples perspectivas y actores involucrados. Así también, este enfoque proporciona una visión completa del desempeño y fomenta la alineación con las expectativas de todos los involucrados.

En cuanto a implementación sigue un proceso estructurado que abarca la definición de objetivos, competencias a evaluar, diseño de herramientas como cuestionarios, comunicación y capacitación de evaluadores, aplicación de la evaluación, recopilación y análisis de resultados, y la generación de informes para una retroalimentación integral.

Ahora es necesario, comprender: ¿Qué es la evaluación por objetivos?

• **Evaluación por objetivos:** es una herramienta que permite medir el rendimiento de los empleados en función de los resultados obtenidos. Esta metodología se basa en la definición de metas claras y alcanzables, que deben ser conocidas y aceptadas por todas las partes involucradas. La evaluación por objetivos no solo mide el desempeño, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los empleados y al crecimiento de la organización (Formatalent Business School, 2024).

Ahora bien, es importante detallar cuáles son los pasos necesarios para su implementación:

1. Definir los objetivos, primero los generales de la organización y luego los de los departamentos y empleados.
2. Planear y jerarquizar actividades que permitan alcanzar los objetivos.



3. Evaluar de manera periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluar resultados y toma de decisiones (Werther et al., 2016, p. 230).

El último método moderno de evaluación que revisaremos, pero no menos importante, es la autoevaluación.

• **Autoevaluación:** Chiavenato (2019) afirma que cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y superar las expectativas. Debe conocer las necesidades y las carencias personales para mejorar el desempeño, sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así sabrá lo que debe reforzar para mejorar en gran medida los resultados de las personas y equipos implicados (p. 228).

Por experiencia personal, los pasos principales para llevar a cabo una autoevaluación son:

- a. **Definición de criterios claros:** establecer los indicadores y metas de desempeño previamente acordados, para garantizar que los colaboradores comprendan qué aspectos serán evaluados.
- b. **Facilitación de herramientas:** la unidad de gestión del talento humano debe proveer cuestionarios, formularios o plataformas digitales que guíen al empleado en la valoración de su desempeño en áreas específicas.
- c. **Reflexión estructurada:** invitar a los empleados a identificar fortalezas, logros, áreas de mejora y desafíos enfrentados durante el período evaluado.
- d. **Feedback continuo:** utilizar la autoevaluación como base para establecer planes de desarrollo, capacitación y mejora, asegurando que las observaciones personales se alineen con los objetivos organizacionales.

A modo de resumen, la implementación de estas metodologías facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, promueven una comunicación efectiva y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Antes de seguir avanzando con la revisión académica de los temas de estudio, le invito a realizar la siguiente sopa de letras:

Métodos de evaluación modernos

Ahora que se ha desestresado un poco con la sopa de letras, es momento de revisar el siguiente tema de estudio denominado: Retroalimentación efectiva.

2.3.5. Retroalimentación efectiva

Por lo general, al escuchar la palabra "retroalimentación", tendemos a asociarla con "feedback" o sugerencias para mejorar. Sin embargo, este término no siempre se limita a esa interpretación, más aún si lo relacionamos con los resultados obtenidos en un proceso de evaluación del desempeño. De ahí precisamente la puntualización en el término "efectiva".

Conforme lo manifiesta Pérez Van Morlegan (2021), la retroalimentación efectiva permite:

- Que el evaluador le pueda indicar (capacitar) al evaluado cómo quiere que el trabajo sea realizado.
- Que el evaluado tenga la oportunidad de intercambiar ideas con su evaluador para encontrar la mejor manera de hacer el trabajo y de presentarlo.
- Que se puedan tomar decisiones sobre la *performance* a tiempo.
- Que se puedan reorganizar o rediseñar los recursos necesarios para la ejecución eficiente de la tarea.
- Que la situación de devolución (comunicación) de la evaluación no sea una sorpresa para el evaluado.
- Que disminuya la tensión que conlleva este tipo de evaluaciones.

Como antes se mencionó, tras una evaluación se requiere una acción para mejorar o afianzar el comportamiento deseado. Esta acción requiere de un proceso motivacional que no se agota en el mero hecho de comunicar la

“calificación” sino que, en la mayoría de las situaciones, el proceso debiera permitir que el evaluado sienta claramente el reconocimiento por un desempeño positivo o la crítica de un desempeño negativo.

Entonces, ¿qué se debe hacer para conseguir una retroalimentación efectiva?



El camino más certero, sin lugar a duda, es optar por la entrevista de evaluación, la cual “es una sesión en que el supervisor le proporciona (al empleado), retroalimentación sobre su rendimiento pasado, comenta los problemas que han surgido, y pide respuesta” (Pérez Van Morlegan, 2021, p. 421).

Por su parte, Rubió (2016) sostiene que la entrevista es un instrumento clave de cualquier sistema de evaluación del desempeño, pues se intercambia información entre el superior y el empleado referente a su rendimiento. Su objetivo fundamental es dar a conocer al empleado informaciones significativas sobre su actividad en el desempeño y en un determinado puesto de trabajo, estableciendo planes de actuación futuros.

Dar *feedback* sobre el rendimiento de un empleado debe convertirse en un elemento motivacional y de mejora de su futuro profesional, pero para ello, “el jefe ha de comprender los problemas del trabajo del empleado, sus preocupaciones, sus motivaciones, etc., y ante todo mantener una conducta empática, como sinergia a medio y largo plazo” (Jiménez, 2011, p. 228).

Por lo tanto, para optimizar el desempeño profesional, es fundamental implementar un proceso de entrevista proactivo, en el cual el *feedback*, al igual que en los procesos de *coaching*, se enfoque en mejorar las competencias y habilidades del empleado en su puesto de trabajo.

Hemos finalizado la revisión de los contenidos contemplados dentro del subproceso denominado “Evaluación del desempeño”, ahora le invito a poner en práctica los conocimientos adquiridos y realizar las siguientes actividades de aprendizaje recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Es momento de comprender sobre la **retroalimentación efectiva en una entrevista de desempeño**. El objetivo principal de la presente actividad es comprender la importancia de la retroalimentación efectiva en el entorno laboral.

Para el desarrollo de la presente actividad, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Analice el video denominado "[Gestión del desempeño. Entrevista de Evaluación](#)"
- Reflexione sobre cómo se llevó a cabo el proceso de retroalimentación.
- Responda: ¿Qué aspectos considera que podrían haberse manejado de otra manera para que la retroalimentación fuera aún más efectiva?

Nota: Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

¿Cómo le fue con el análisis de video? Si tomó en consideración lo expuesto en el fundamento teórico, la entrevista de evaluación llevada a cabo muestra la omisión de los elementos clave de la retroalimentación efectiva en este caso (por ejemplo: reconocimiento de logros, identificación de áreas de mejora, sugerencias claras de mejora, ambiente de apoyo, atención al evaluado, etc).

Aunque el estudio de la Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos aún no ha concluido, este es el momento ideal para reforzar lo aprendido. Por ello, le invito a realizar la autoevaluación correspondiente.

2. En la siguiente autoevaluación, responda con atención cada pregunta planteada, seleccionando únicamente la opción que considere



correcta. Este ejercicio le permitirá medir su comprensión y afianzar los conocimientos adquiridos.

¡Adelante!

Autoevaluación 2

1. ¿Cuál es el propósito principal del análisis y descripción de puestos en una organización?
 - a. Determinar la antigüedad de los empleados.
 - b. Definir las funciones, responsabilidades y requisitos de un puesto.
 - c. Reducir la cantidad de empleados en una empresa.
 - d. Establecer los beneficios laborales de cada empleado.
2. ¿Cuál de los siguientes métodos es utilizado para analizar y describir puestos mediante la observación directa?
 - a. Entrevista estructurada.
 - b. Cuestionario sin estructurar.
 - c. Observación directa.
 - d. Método de comparación de factores.
3. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera respecto a la familia de puestos?
 - a. Se compone de puestos completamente distintos, sin relación entre sí.
 - b. Agrupa posiciones con funciones similares dentro de una estructura organizativa.
 - c. Se refiere únicamente a los puestos gerenciales dentro de la empresa.
 - d. Es un concepto obsoleto en la gestión del talento humano.



4. ¿Cuál de los siguientes NO es un método de evaluación de puestos?

- a. Método de jerarquización.
- b. Método de escalas gráficas.
- c. Método de comparación de factores.
- d. Método de puntuación.

5. ¿Cuál es una ventaja del reclutamiento interno?

- a. Trae nuevas ideas a la empresa.
- b. Reduce costos de capacitación y facilita la adaptación al puesto.
- c. Permite obtener candidatos con más experiencia externa.
- d. Es un proceso más lento y costoso.

6. ¿Cuál de las siguientes opciones es una fuente de reclutamiento externo?

- a. Promoción interna.
- b. Transferencia de empleados.
- c. Bolsas de trabajo.
- d. Reubicación dentro de la empresa.

7. ¿En qué etapa del proceso de selección se verifica la experiencia laboral del candidato?

- a. Entrevista inicial.
- b. Investigación de referencias y antecedentes.
- c. Aplicación de pruebas psicométricas.
- d. Inducción del personal.

8. ¿Cuál es el propósito principal de las pruebas psicométricas en el proceso de selección?

- a. Medir la resistencia física de los candidatos.
- b. Identificar habilidades cognitivas, de personalidad y aptitudes laborales.
- c. Evaluar únicamente la experiencia previa de los candidatos.



- d. Determinar la antigüedad laboral del candidato.
9. ¿Cuál de los siguientes métodos de evaluación del desempeño permite recibir retroalimentación desde múltiples perspectivas?
- a. Evaluación 360°.
 - b. Método de escalas gráficas.
 - c. Método de elección forzada.
 - d. Método de incidentes críticos.
10. ¿Cuál es un beneficio de la autoevaluación en la evaluación del desempeño?
- a. Permite que los empleados decidan su propio salario.
 - b. Facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora.
 - c. Reduce la necesidad de supervisión en la empresa.
 - d. Evita la retroalimentación entre líderes y colaboradores.
11. ¿Cuál es un paso clave para implementar la evaluación por objetivos?
- a. Contratar a consultores externos para la evaluación.
 - b. Establecer metas claras y alcanzables para cada empleado.
 - c. Eliminar evaluaciones periódicas.
 - d. Aplicar únicamente entrevistas estructuradas.
12. ¿Cuál es el propósito de la entrevista de retroalimentación en la evaluación del desempeño?
- a. Informar únicamente las fallas del empleado.
 - b. Brindar una calificación numérica sin justificación.
 - c. Proporcionar orientación para el desarrollo del empleado y la mejora del desempeño.
 - d. Evitar discusiones sobre el rendimiento laboral.

[Ir al solucionario](#)



Semana 8

Actividades finales del bimestre

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

1. Revisar los contenidos de la Unidad 1. Fundamentos básicos de recursos humanos y la Unidad 2. Subsistemas de recursos humanos, apartados: análisis y descripción de puestos, atracción, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño. En función de ello, diseñe un cuadro sinóptico donde diferencie las actividades principales que deben ser desarrollados en cada uno de los subsistemas estudiados.
2. Elabore una infografía que sintetice los contenidos revisados desde la semana 1 hasta la semana 7 del curso Administración del Talento Humano. Esta actividad debe incluir: Fundamentos de RR. HH.. - evolución, objetivos, funciones y roles estratégicos; Subsistemas clave. - Análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño; Comparación de métodos: tradicionales vs. modernos de evaluación del desempeño e indicadores y políticas. Coloque en la infografía al menos dos ejemplos relevantes.

Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Revise la autoevaluación de la unidad 1 y 2, que le permitirá reforzar los temas de mayor complejidad.
4. Recuerde realizar las actividades recomendadas de cada tema con la finalidad de poner en práctica lo aprendido en cada semana.
5. Prepare su estudio para las evaluaciones presenciales. ¡Seguro que le irá de lo mejor!



Segundo bimestre



Resultado de aprendizaje 1:

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

El presente resultado de aprendizaje le permitirá desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias esenciales para gestionar de manera efectiva el talento humano en las organizaciones. Asimismo, contribuirá a fortalecer las capacidades necesarias para impulsar el desempeño del personal y alcanzar los objetivos organizacionales de forma estratégica.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.4. Capacitación y desarrollo

Este tema se enfoca en fortalecer las competencias del personal como parte de una estrategia continua de mejora organizacional. Este proceso no solo busca cerrar brechas de conocimiento o habilidades, sino también potenciar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, alineando sus capacidades con los objetivos de la empresa. Una adecuada gestión de la capacitación y el desarrollo fomenta la innovación, mejora el desempeño, incrementa la motivación y contribuye a la retención del talento, consolidando así una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la excelencia.

2.4.1. Definición y objetivos de la capacitación

La capacitación es un pilar fundamental para el crecimiento sostenible de las organizaciones y el fortalecimiento del talento humano. Este proceso no solo contribuye a mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio.

En esta nueva semana de estudio, exploraremos cómo la capacitación impacta en el desempeño individual y colectivo, su relación con los objetivos estratégicos de la organización y las mejores prácticas para implementarla de manera efectiva en un entorno dinámico y competitivo.

Y para hacerlo es necesario definir: ¿Qué es la capacitación?

Tarango (2014) lo define como un programa o plan formativo para los empleados con el fin de que adquieran las habilidades, técnicas y conocimientos necesarios para desempeñar con eficiencia las funciones y tareas asignadas, pero también para que sea posible una mejor adaptación a los cambios organizativos, de mercado y tecnológicos impuestos por un entorno que evoluciona constantemente (p. 45).

Además, González y Olivares (2015) comentan que la **capacitación** es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada (p. 130).

Además de ello Werther et al. (2016) conceptualizan a la capacitación como el “desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal” (p. 182), y concede un concepto distinto, pero relacionado con el desarrollo, denominándolo como “programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro” (p. 182).

Con base en estos argumentos se puede acotar que la capacitación es un proceso estructurado de aprendizaje orientado a dotar a los colaboradores de las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y responder con éxito a los cambios organizacionales, tecnológicos y del mercado.

En este punto de reflexión académica, tome nota de lo siguiente:



La finalidad de la capacitación es impulsar el desarrollo profesional, optimizar el desempeño laboral y preparar a los empleados para enfrentar los retos presentes y futuros en todos los niveles de la organización.

Considerando la apreciación anterior, resulta evidente que para desarrollar un programa de capacitación efectivo que cumpla con su propósito, es fundamental establecer objetivos claros y pertinentes que guíen adecuadamente este proceso.

Entonces, ¿cuáles son los objetivos que persigue el proceso de capacitación?

La finalidad de la capacitación es mejorar el comportamiento laboral de los empleados (en sus múltiples facetas) y para que estos sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo, sus objetivos deben ir en la línea de mejorar sus actitudes, aptitudes, conocimiento, habilidades, recursos, atributos, etc., en definitiva, adaptar sus competencias profesionales actuales y futuras a los requisitos de los puestos que tienen que desempeñar.

Por tanto, los objetivos generales de la capacitación suelen relacionarse con el intento de:

- Preparar y potenciar a las personas para que obtengan un mayor grado de eficacia, eficiencia y economicidad en su trabajo. Mediante la formación individual y grupal, se pretende mejorar la productividad final de las empresas y la reducción de ineficiencias dentro del sistema.
- Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances y cambios producidos en el entorno de sus puestos de trabajo. Es

decir, desarrollar las capacidades de los individuos paralelamente a los cambios tecnológicos de los procesos productivos en los que están inmersos. A la vez que el desarrollo profesional incorpora la preparación de nuevas competencias y entrenamiento de los trabajadores para tareas futuras, la formación es la principal herramienta para el cambio organizacional.

- Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y personal. A la vez que cubre las necesidades reales o previstas para el puesto de trabajo debe suponer un desarrollo de valores y satisfacción del individuo con la mejora de su labor profesional. Esta mayor eficiencia y su reconocimiento por parte de la empresa, será un elemento de mejora del compromiso con la tarea y, por lo tanto, del clima laboral en la empresa.
- Potenciar las ventajas competitivas de una organización sobre las demás a través de la formación y el desarrollo competencial de sus empleados. Se plantea que la mejora de aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que disponen los empleados de una empresa por encima de sus competidores, permiten resultados y rendimientos óptimos (Rubió, 2016, pp. 172-173).

Si se cumplen todos y cada uno de estos objetivos, seguramente el impacto de la capacitación será el esperado.

El impacto de la capacitación consiste en medir la efectividad de los programas o cursos de formación, a partir de conocimientos, habilidades y actitudes. Es decir; que lo que se ha enseñado responda a una necesidad de la organización, que los contenidos hayan sido aprendidos, los conocimientos hayan sido trasladados a las funciones propias del puesto que desempeñan y se sostenga en el tiempo (Orozco Franco, 2017).

Con base en la información presentada, queda claro que la capacitación, además de ser uno de los subprocessos clave de recursos humanos, debe ejecutarse como un proceso estructurado que siga etapas claramente definidas. A continuación, le invito a consultar la Tabla 6, donde se detallan dichas etapas.

Tabla 6*Etapas del proceso de capacitación*

Etapa	Descripción
1.Análisis de las necesidades	<ul style="list-style-type: none">Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias; así como a sus actitudes y motivaciones personales.Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.
2.Diseño de la instrucción	<ul style="list-style-type: none">Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción.Organizarlos en un programa.Asegurarse de que todos los materiales, como guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.Elaborar un programa formal de capacitación



Etapa	Descripción
3.Implementación (validación y aplicación)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar y validar previamente la capacitación. • Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa. • Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación. • Desarrollo del programa de capacitación.
4.Evaluación seguimiento y	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el éxito del programa de acuerdo con los siguientes puntos: • Reacción: documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación. • Aprendizaje: usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso. • Comportamiento: una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrena. • Resultados: determinar el grado de mejora en el desempeño laboral.

Nota. Adaptado de *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano* (p. 130), por González, M., y Olivares, S., 2015, Grupo Editorial Patria.

Como lo indica la tabla anterior, el proceso de capacitación está compuesto por 4 etapas en específico y es a través de estas que se asegura un enfoque integral que no solo optimiza el desempeño individual, sino también el colectivo, fomentando la productividad y la competitividad.



Con esta base teórica, se analizará en detalle cada una de las etapas, destacando sus características, importancia y aplicación práctica.

2.4.2. Detección de necesidades de capacitación

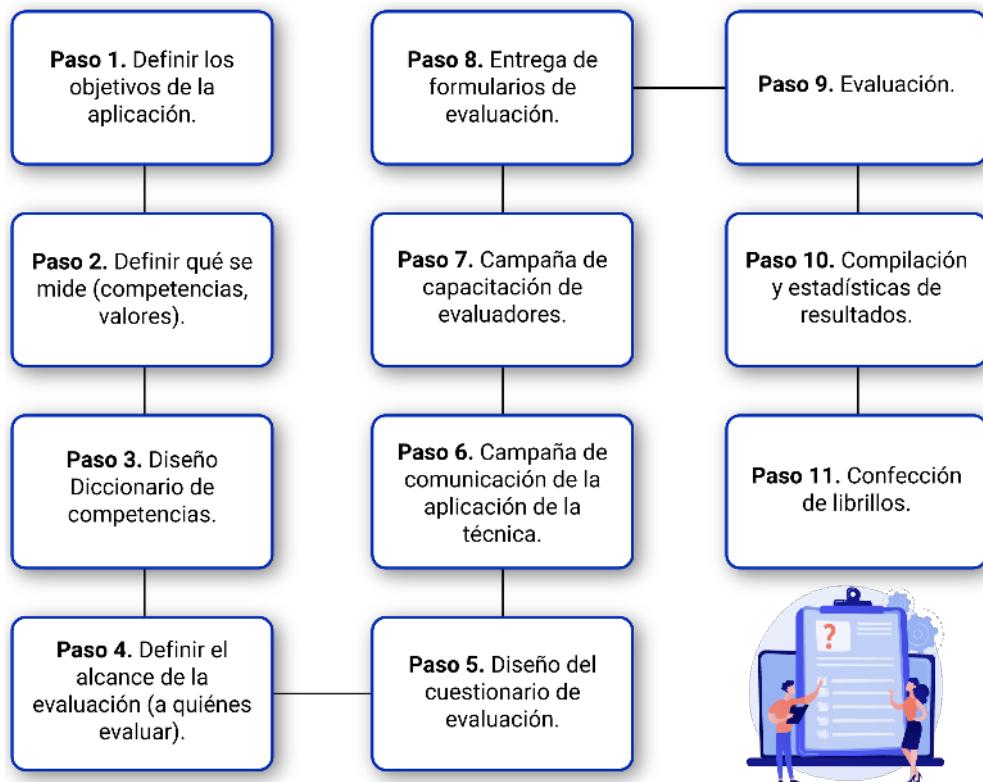
Esta etapa se constituye en el punto clave para llevar a cabo un proceso de capacitación, pues la preocupación central del área de recursos humanos es: ¿Cómo saber cuánta y qué tipo de capacitación necesitan los empleados?, y la respuesta más pertinente para responder a esta interrogante es llevar a cabo una evaluación de las necesidades de capacitación.

La evaluación de las necesidades consta de tres partes: análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas (Bohlander et al., 2017), conforme se muestra en la figura a continuación.



Figura 11

Evaluación de las necesidades de capacitación



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos* (17th ed.) (p. 265) [Ilustración], por Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S., 2017, Cengage Learning, CC BY 4.0.

Con base en la información mostrada en la figura 11, se deben mencionar los siguientes aspectos:

El **análisis organizacional** implica examinar el entorno, las estrategias y los recursos disponibles para determinar el enfoque adecuado de la capacitación. Para ello, es esencial contar con información suficiente sobre los empleados y los indicadores clave de desempeño, como la rotación, el ausentismo y otros factores relacionados con la estrategia organizacional. Además, comprender el contexto en el que opera la empresa, incluyendo aspectos económicos, políticos, legales y la disponibilidad de recursos económicos, humanos y

tecnológicos, permite evaluar de manera integral la capacidad organizacional y su alineación con los objetivos estratégicos. Por otra parte, el **análisis de las tareas** está directamente relacionado con la definición del contenido de un programa de capacitación. Para ello, es fundamental contar con información detallada sobre las tareas y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. En esta etapa, el análisis de puestos adquiere una importancia crucial, ya que permite identificar las competencias específicas necesarias para el desempeño óptimo de cada rol dentro de la organización. Finalmente, el **análisis de las personas** se centra en identificar las necesidades específicas de capacitación que cada colaborador requiere, asegurando así un enfoque personalizado que promueva su desarrollo profesional y contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Antes de avanzar con el estudio de la siguiente etapa, tenga en mente esta información importante:

El objetivo principal de la etapa “Detección de necesidades” es recoger y evaluar información sobre el desempeño proveniente de la organización, los puestos y personas para saber qué se hace y qué debe hacerse (González y Olivares, 2015, p. 110).

2.4.3. Diseño de programas de capacitación

Para diseñar un programa de capacitación efectivo, es fundamental identificar de manera detallada todas las actividades necesarias para garantizar que sea completo y de alta calidad. En este sentido, Chiavenato (2019) afirma que se puede establecer un plan que incluya los siguientes puntos:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.

- 
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
 7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
 - a. Número de personas.
 - b. Tiempo disponible.
 - c. Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d. Características personales de conducta.
 8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las siguientes opciones: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
 9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
 10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
 11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

En consecuencia, el diseño de un programa de capacitación efectivo requiere un enfoque meticuloso y estructurado que integre cada uno de los elementos clave para garantizar su éxito, es decir, establecer un programa integral que no solo optimiza recursos y maximiza beneficios, sino que también fortalece las competencias del talento humano, generando un impacto positivo en la productividad y competitividad de la organización.

Antes de finalizar con este tema, le invito a revisar el siguiente módulo didáctico:

[Diseño de un plan de capacitación](#)

A través del módulo didáctico usted encontró una explicación detallada de las partes que conforman el diseño, un plan de capacitación que finalizó con un ejemplo en específico.

Ahora le invito a revisar la siguiente etapa del proceso de capacitación.

2.4.4. Implementación del programa de capacitación

La implementación del programa de capacitación puede realizarse mediante diversos métodos, adaptándose tanto a la formación de gerentes como a la de colaboradores en puestos no gerenciales.

En concordancia a lo expuesto por parte de Bohlander et al. (2017) el uso de múltiples métodos dependerá de los objetivos de aprendizaje establecidos en la etapa 1 y 2; además, entre los métodos más comunes están los que se muestran en la siguiente figura:

Figura 12

Métodos de capacitación y objetivos de aprendizaje



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (17th ed.) (p. 304) [Ilustración], por Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S., 2017, Cengage Learning, CC BY 4.0.

Considerando la figura 12, se puede argumentar que cada método de capacitación está diseñado para alcanzar objetivos específicos. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar las habilidades de los colaboradores de manera práctica, el método más adecuado sería el OJT (aprendizaje en el trabajo). En

cambio, si se busca fomentar el desarrollo de conocimientos a través de un enfoque más teórico o pasivo, el estudio de casos sería la opción ideal. De esta manera, cada método se ajusta a diferentes necesidades y propósitos de capacitación.

Con relación a esta etapa, es fundamental la revisión de la siguiente lectura: [Métodos de capacitación: Métodos en el trabajo y Métodos fuera del Trabajo](#)

Una vez completada la lectura recomendada, podrá identificar las características principales de cada método de capacitación, tanto dentro como fuera del entorno laboral. Además, se presentan los aspectos clave que debe considerar para evaluar con mayor precisión su aplicación en las empresas.

Ahora, es momento de estudiar la etapa final del proceso de capacitación.

2.4.5. Evaluación de la capacitación

Este paso es especialmente relevante a nivel organizacional, ya que actúa como un indicador clave para evaluar si el programa de capacitación implementado ha sido exitoso. En este sentido, Bohlander et al. (2017) afirman que existen 4 criterios para evaluar la capacitación; estos son:

- 1. Reacciones:** indicador que muestra que, si los participantes disfrutaron de la capacitación, otorga información sobre el contenido y las técnicas que les parecieron más útiles. Sin embargo, las reacciones positivas a una sesión de capacitación no garantizan que hayan tenido éxito.
- 2. Aprendizaje:** hacer una prueba de conocimientos antes y después del programa de capacitación ayuda a determinar su nivel de mejora.
- 3. Comportamientos:** aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere el trabajo.
- 4. Resultados:** de forma general, se miden en términos de retorno de la inversión (ROI). Los beneficios generados pueden incluir incremento de utilidades, de la productividad y de la calidad o bien menores costes,

clientes más satisfechos, mayor nivel de satisfacción laboral y menor rotación de personal.

Antes de finalizar con el desarrollo del presente apartado, es importante que apunte lo siguiente:



En el criterio 1, denominado “Reacciones” se debe tener en cuenta que las reacciones positivas a una sesión de capacitación no garantizan que hayan tenido éxito.

Hemos finalizado la revisión del presente tema de estudio y con ello está preparado para el desarrollo de la siguiente actividad de aprendizaje.



Actividad de aprendizaje recomendada

Realice un **plan de formación**. El objetivo principal de la presente actividad es diseñar una propuesta de formación adaptada a las necesidades específicas del caso práctico.

Para su desarrollo debe tener en cuenta lo siguiente:

- Revisar el caso práctico denominado un “[Plan de formación](#)” de los autores Iglesias Prada, M. Á. Tejedo Sanz, J. y Meseguer Galán, P. (2022), página 46.
- Extraer los datos más destacables del caso práctico propuesto.
- Plantear qué tipo de formación es el más adecuado para cada situación, explicando por qué.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

¿Cómo le fue con la actividad propuesta? Estoy segura de que le fue excelente y que su aplicación le permitió reforzar sus conocimientos sobre la importancia de realizar una detección de necesidades de capacitación alineada con la realidad de la organización. Asimismo, confío en que tuvo que revisar nuevamente el fundamento teórico de los

métodos de capacitación, tanto dentro como fuera del trabajo, ya que las características distintivas de cada método son fundamentales para justificar una propuesta que no solo sea válida, sino también viable.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.5. Compensación y beneficios

El tema de compensación y beneficios aborda los mecanismos mediante los cuales las organizaciones retribuyen el aporte de sus colaboradores, tanto en términos económicos como no monetarios. Una política de compensación bien estructurada permite reconocer el desempeño, fomentar la equidad interna y externa, y atraer y retener talento clave. Asimismo, la inclusión de beneficios como seguros, incentivos, formación continua o bienestar laboral contribuye a mejorar la satisfacción y el compromiso del personal. Este tema resulta crucial para establecer una relación laboral justa y motivadora, que impulse la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.5.1. ¿Qué es la estructura salarial?

El subprocesso de compensaciones y beneficios es una de las áreas clave dentro de la gestión de recursos humanos, ya que se encarga de garantizar una compensación justa, competitiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Este subprocesso no solo abarca el cálculo y la administración de salarios, sino también la gestión de incentivos, bonos y otras formas de retribución que buscan atraer, retener y motivar al talento. Al equilibrar las necesidades económicas de los colaboradores con las metas financieras de la empresa, este subprocesso contribuye a fomentar un ambiente laboral justo, equitativo y

comprometido con el bienestar de los empleados. Es por ello, que Herrero Blasco y Perello Marín (2018) sostienen que se deben desarrollar propuestas retributivas que sean competitivas, atractivas y de alto valor para los empleados y que estén vinculadas con la productividad y los resultados empresariales, es decir que se gestionen los sueldos y salarios, los cuales deben ser planteados en relación con:

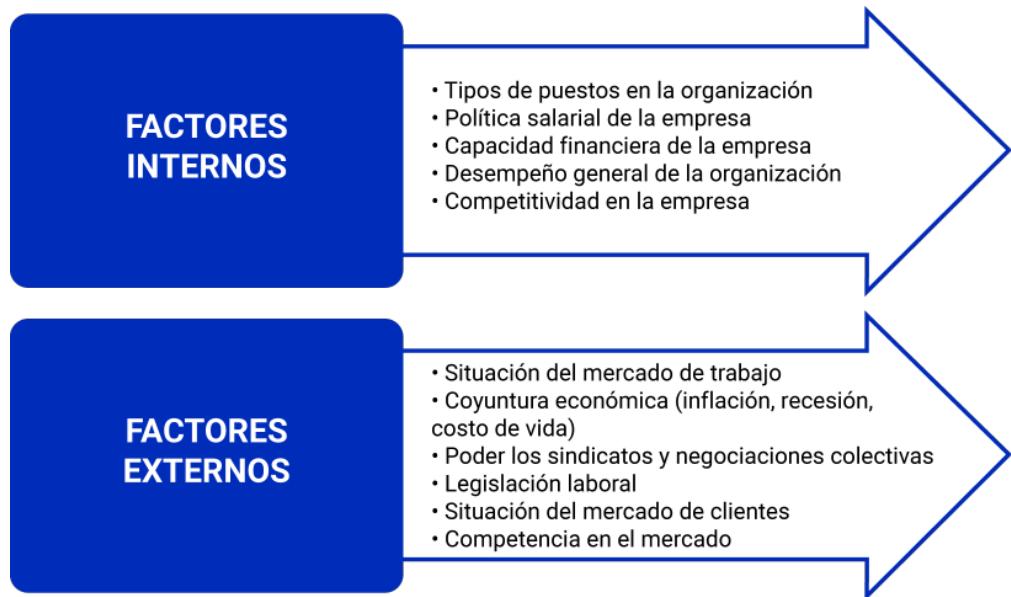
1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar un equilibrio interno.
2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo, para alcanzar un equilibrio externo (Chiavenato, 2019, p. 242).

Entonces, ¿qué hacen las organizaciones para establecer compensaciones y beneficios que respondan a estas expectativas?

Y la respuesta a esta interrogante es recurrir a la **mezcla salarial**. La mezcla salarial debe ser entendida como los factores que se toman en cuenta para el establecimiento de los salarios. Estos factores son internos y externos. Revisemos la siguiente figura.

Figura 13

Composición de la mezcla salarial



Nota. Adaptado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10ma edición) (p. 245) [Ilustración], por Chiavenato, I., 2019, McGraw Hill, CC BY 4.0.

Como se ilustra anteriormente, los factores internos están relacionados con la gestión interna de la organización y, por lo tanto, requieren un análisis previo por parte de los directivos de la empresa. Por otro lado, los factores externos se asocian con aspectos que están fuera del control de la organización. Tanto los factores internos como los externos pueden influir de manera independiente o en conjunto, afectando así el aumento o la disminución de los salarios.

Ahora podemos avanzar con la revisión del siguiente tema.

2.5.2. Política de compensaciones

Como se revisó en el apartado anterior, los programas de compensación requieren establecer directrices claras para determinar y gestionar la remuneración de los colaboradores. Para realizar este análisis, es fundamental considerar tanto los factores internos como los externos, ya que estos son elementos clave para diseñar una mezcla salarial equilibrada que integre el salario base, incentivos, beneficios y otras formas de retribución.

Por lo tanto, una política de compensación busca no solo garantizar equidad interna y competitividad externa, sino también alinear los intereses de los empleados con los objetivos de la organización, promoviendo así la motivación, la retención del talento y el logro de metas comunes.

Las metas más comunes de una política de compensación incluyen las siguientes:

1. Recompensar a los empleados por su desempeño anterior.
2. Mantener la competitividad del mercado laboral.
3. Mantener la equidad de sueldos entre los empleados.
4. Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensación.
6. Atraer nuevos empleados.
7. Reducir la rotación innecesaria (Bohlander et al., 2017, p. 348).

En síntesis, la política de compensación persigue como finalidad conseguir equidad en la gestión de las compensaciones y beneficios. Pero, ¿a qué nos referimos con equidad de pago en este subprocesso?

La **equidad de pago**, entendida como sinónimo de justicia e igualdad, juega un papel fundamental en el ámbito de las compensaciones y beneficios. Su aplicación se relaciona con garantizar que cada colaborador reciba una compensación adecuada y proporcional al trabajo que realiza dentro de la organización, considerando su nivel de responsabilidad, esfuerzo y contribución al logro de los objetivos empresariales, conforme se muestra en la Figura 14.

Figura 14

Equidad vs Inequidad de pago



Nota. Zumba, M., 2025.

Antes de avanzar, le invito a reflexionar sobre el siguiente ejemplo:

En una empresa de servicios de atención al cliente, dos empleados, Ana y Luis, desempeñan el mismo puesto como representantes de servicio al cliente. Ambos tienen las mismas responsabilidades, trabajan la misma cantidad de horas y cuentan con una antigüedad similar en la empresa. Sin embargo, al revisar los salarios, se descubre que Ana gana \$850 al mes, mientras que Luis gana \$1100 al mes.

Considerando el contexto dado, se puede argumentar que las razones por las cuales se está generando inequidad de pago, pueden ser las siguientes:

- Luis negoció un salario más alto al ser contratado, mientras que Ana aceptó la oferta inicial sin negociar.
- La empresa no cuenta con una política salarial estandarizada ni realiza revisiones periódicas para garantizar equidad interna.

Con base en este contexto, le invito a reflexionar sobre lo siguiente. Si usted estuviese en un puesto que puede tomar decisiones, ¿qué haría para resolver esta problemática?

Lo primero sería implementar una política salarial basada en criterios objetivos como habilidades, experiencia y desempeño. Además, se podría realizar una auditoría salarial para identificar y corregir disparidades y trabajar en establecer revisiones salariales periódicas para garantizar la equidad entre todos los colaboradores.

Ahora, y para ir avanzando, es necesario puntualizar cómo se conforman las compensaciones, para más detalles, observe la figura siguiente.

Figura 15

Componentes de la compensación



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (17th ed.) (p. 345) [Ilustración], por Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S., 2017, Cengage Learning, CC BY 4.0.

La figura anterior muestra que las compensaciones a nivel organizacional se componen de tres elementos específicos: dos de ellos (compensación directa e indirecta) están relacionados con aspectos monetarios, mientras que el tercero se enfoca en componentes no monetarios y tienden a denominarse también como beneficios.

En los epígrafes siguientes abordaremos el estudio de cada uno de ellos.

2.5.3. Compensación monetaria

La compensación monetaria es un elemento central dentro del subprocesso de compensaciones y beneficios, ya que representa la retribución económica directa que los colaboradores reciben a cambio de su trabajo y contribución a los objetivos organizacionales.

Este tipo de compensación incluye aspectos como: el salario base, bonos, comisiones y otras formas de incentivos financieros diseñados para reconocer el desempeño y fomentar la productividad. A continuación, tome nota de las siguientes definiciones realizadas por Alles (2024):

- **Salario:** pago o remuneración regular que recibe el trabajador. Generalmente, es una cifra fija por un período de un mes o quincena. El término se utiliza, usualmente, para designar el pago a trabajadores en relación de dependencia.
- **Bonos:** suma de dinero que se abona a los colaboradores, además de su salario mensual (o quincenal, según corresponda). Usualmente, se trata de un valor sujeto a variables determinadas, por ejemplo, resultados de la organización.
- **Comisiones:** es uno de los métodos de remuneración variable más antiguos y consiste en la aplicación de porcentajes sobre algún factor (por ejemplo, ventas, cobranzas, o sobre ambos conceptos). Su aplicación generalizada, está en relación con las áreas de ventas y cobranzas, y en especial entre aquellos que llevan adelante la gestión concreta de vender y/ o cobrar.

- **Incentivos:** la denominación hace referencia a aquellos conceptos con los cuales se remunera a una persona, además del salario fijo, y que se espera que mejoren su desempeño o productividad, según corresponda.

Con esta connotación de términos que especifican las diferencias entre cada una de las compensaciones monetarias es importante recalcar que la gestión adecuada de estas no solo asegura equidad y competitividad en el mercado laboral, sino que también desempeña un papel clave en la motivación, satisfacción y retención del talento en la organización.

Además de ello, se debe traer a colación el término “**salario básico**”, que consiste en una retribución mínima que deben percibir todos los trabajadores, cualquiera que sea la actividad que desempeñen. Es establecida por parte del Gobierno y está fijada para una jornada ordinaria completa, de forma que se modificará proporcionalmente en los trabajos a tiempo parcial (Tejedo Sanz et al., 2022, p. 107).

A continuación, veamos el siguiente ejemplo:

Patricia realiza un curso de especialización de Administración y Finanzas en horario de tarde, mientras que por las mañanas trabaja en una empresa a media jornada para ayudar en casa y poder financiar sus gastos. La empresa le paga un salario de \$300 al mes y Patricia se pregunta si no debería cobrar al menos los \$470 que establece la ley como sueldo básico. ¿Podría ayudar a Patricia a resolver sus dudas?

Solución: el salario básico mensual para el año 2025 en Ecuador es de \$470, al mes, pero se refiere a una jornada ordinaria completa, de forma que para media jornada este será justo la mitad: \$235. Patricia cobra \$300, por lo que su empresa le paga una cantidad superior al salario básico.

Ahora preste atención a la siguiente información importante:

La implementación de una o varias de estas compensaciones permite establecer una remuneración variable, la cual se convierte en una herramienta fundamental para fomentar e impulsar un mayor nivel de productividad personal entre los colaboradores.

Dentro de las remuneraciones variables se ubica el pago por desempeño, que se ha convertido en una de las alternativas de remuneración más aceptadas y valoradas en las organizaciones modernas. Por lo tanto, su análisis en el presente apartado es pertinente.

El pago por desempeño surge como respuesta a una realidad común: la remuneración tradicional, al ser fija y permanente, no incentiva a las personas a mejorar su desempeño, especialmente cuando los salarios son iguales, pero los niveles de rendimiento son desiguales. Ante esto, las organizaciones han realizado grandes esfuerzos para incrementar la productividad y la eficiencia. Por lo tanto,

¿Qué es el pago por desempeño?

Es cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija, y que varía de acuerdo con un rendimiento o consecución de resultados determinados (Herrero Blasco y Perello Marín, 2018, p. 205). Por lo tanto, es necesario que tenga en mente la siguiente información importante:



El objetivo del pago por desempeño es convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.

Hemos concluido la revisión de los temas de estudio programados para esta semana. Le invito a continuar con la preparación de los contenidos previstos para la próxima semana.



Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.5. Compensación y beneficios

2.5.4. Planes de incentivos

Los planes de incentivos se presentan como una herramienta eficaz para motivar y estimular a las personas, fomentando un comportamiento proactivo y emprendedor orientado hacia el logro de metas y resultados sobresalientes.

En consecuencia, los planes de incentivos pueden ser diseñados para diferentes grupos: gerentes, vendedores, cobradores, toda la organización, etc., sin embargo, esto va a depender del marco legal de la organización (Alles, 2015, p. 424).



Antes de avanzar, le invito a observar el siguiente video: [10 consejos para implementar un plan de incentivos con éxito](#)

A partir de la información proporcionada en el video sugerido, se puede argumentar que, para implementar con éxito un plan de incentivos, es fundamental considerar los siguientes aspectos clave: una comunicación efectiva, el reconocimiento adecuado, la motivación, la variedad y la personalización, la innovación, el *engagement*, la coherencia y un enfoque claro hacia el público objetivo. Además, es importante recordar que el dinero no siempre es el factor más determinante.

Además, los planes de incentivos tienen resultados cuando cuentan con el apoyo de la gerencia, la aceptación de los empleados y una cultura caracterizada por el trabajo en equipo, la confianza y el involucramiento en todos los niveles (Villar Vargas, 2018, p.218).

Con este preámbulo, se exponen a continuación los principales planes de incentivos que se aplican en el mercado:

- 1. Plan de bonificación anual:** se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Por lo general, se mide con indicadores como rentabilidad, productividad, aumento de participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.
- 2. Reparto de acciones de la organización a los colaboradores:** la distribución gratuita de acciones entre determinados colaboradores es una forma de retribución orientada a la remuneración flexible. El bono pagado en dinero se sustituye por papel de la empresa.
- 3. Opción de compra de acciones de la organización:** es la oferta de acciones vendidas a precio subsidiado o transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el socio principal) en accionista independiente, pero con ayuda de la organización.
- 4. Participación de los resultados:** se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados que la empresa o el departamento alcanzó con su trabajo personal o en equipo.
- 5. Remuneración por competencia:** es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
- 6. Reparto de utilidades a los colaboradores:** la participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores (Chiavenato, 2019, p. 267).

Antes de avanzar, le invito a analizar el siguiente ejemplo:



La empresa "Innovatech Solutions", dedicada al desarrollo de software, ha cerrado el año fiscal con un aumento del 25% en sus ingresos netos gracias al lanzamiento exitoso de un nuevo producto. Sin embargo, durante el año, la compañía enfrentó desafíos como la rotación de personal y la falta de motivación en algunos equipos clave. ¿Qué plan de incentivos aplicaría usted?

Una posible solución a este ejemplo sería que la dirección decida implementar un plan de **repartición de utilidades** para fortalecer el compromiso de los colaboradores, premiar su esfuerzo y reducir la rotación.

Ahora le invito a revisar el siguiente tema en relación con las compensaciones no monetarias.

2.5.5. Prestaciones sociales y beneficios

Tejedo Sanz et al. (2022) conceptualizan a las prestaciones sociales como un conjunto de medidas que pone en funcionamiento la seguridad social para prever, reparar o superar determinadas situaciones de infortunio o estados de necesidad concretos, que suelen originar una pérdida de ingresos o un exceso de gastos en quien los sufren.

Es decir, son los derechos o incentivos adicionales establecidos por ley (seguridad social, vacaciones, aguinaldo, seguro de salud) o beneficios adicionales que la empresa ofrece de manera voluntaria (seguro de vida, plan de pensiones, etc.). Por lo tanto, tome nota de la siguiente afirmación:

Algunas prestaciones sociales son obligatorias por la legislación laboral de cada país. En el caso de Ecuador, la afiliación al IESS es obligatoria para todos los empleadores.

Ahora bien, es destacable exponer que existe un sinnúmero de prestaciones sociales como, por ejemplo: vacaciones, jubilación, seguro de vida, asistencia médica y/o odontológica, planes de seguridad social, guardería, entre otros.

En este sentido, se destaca el aporte efectuado por parte de Crespo (2021) sobre los tipos de prestaciones no monetarias como servicios, facilidades o ventajas para los usuarios en la siguiente tabla:



Tabla 7*Tipos de prestaciones no monetarias*

Tipo de Beneficio	Descripción	Enfoque
Comedor o gastos comida	Provisión de comida o subsidio para gastos alimenticios, especialmente en situaciones laborales fuera del lugar habitual de trabajo. Puede incluir comedor en planta con subsidios de hasta el 70%.	Beneficio funcional y de relación laboral
Alojamiento	Provisión de alojamiento para tareas que requieren traslado a lugares lejanos, incluyendo el caso de mudanza familiar. En zonas no habitadas, se pueden crear barrios obradores.	Beneficio funcional y de relación laboral
Vivienda	Provisión de vivienda en zonas donde se requiere la radicación del personal. Puede incluir alquileres, ventas a precios bajos, o créditos para compra de vivienda.	Relación laboral y beneficio adicional
Cobertura Salud	Provisión de cobertura médica financiada por aportes y contribuciones patronales. Puede incluir cobertura equitativa, jerárquica, o extensión a familiares con abonos adicionales.	Beneficio adicional (a veces funcional en ciertas áreas)
Formación	Capacitación en idiomas, informática o estudios superiores. Puede incluir institutos internos para formación técnica especializada.	Inversión estratégica para desarrollo del personal
Vehículo asignado	Asignación de vehículos según funciones o rango en la organización. Los gastos suelen estar cubiertos por la empresa.	Beneficio adicional
Telefonía celular	Provisión de teléfonos móviles para facilitar la comunicación laboral. Incluye acceso a llamadas, mensajes y correos corporativos.	Beneficio adicional
Estilo cafetería		

Tipo de Beneficio	Descripción	Enfoque
	Modalidad que permite a los empleados elegir beneficios según sus necesidades. Ofrece flexibilidad para personalizar los beneficios según la etapa de vida del trabajador.	Beneficio flexible y personalizado

Nota. Adaptado de *La gestión moderna de recursos humanos* (p. 252 – 254), por Crespo, G., 2021, Eudeba.

Ahora bien, para conocer con mayor detalle el fundamento teórico y de aplicación de este tema, le invito a revisar el video titulado: [tipo de prestaciones sociales](#).

¿Cómo le fue con la revisión del video?, como puedo observar las prestaciones sociales cubren necesidades básicas y legales, y se enfocan a fortalecer el valor que el empleado percibe de su trabajo y se relaciona con las compensaciones no monetarias para en conjunto mejorar la experiencia general del empleado, fomentando su motivación y compromiso con la empresa.



Antes de dar por finalizado el estudio del presente subprocesso, no puede dejar de efectuar la siguiente lectura: [Código del trabajo](#), específicamente el Capítulo VI De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales, que contempla los Art. 79 hasta el Art. 133.

Mediante esta lectura, usted ha podido comprender la vital importancia del cumplimiento de la normativa laboral en Ecuador y conocer de primera mano sus derechos en materia de compensaciones y beneficios.



Tras completar la revisión exhaustiva del tema, estamos listos para iniciar con el estudio del siguiente subprocesso de recursos humanos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos

2.6. Higiene, seguridad y calidad de vida

Para iniciar con el estudio de la presente semana, le invito a reflexionar sobre las siguientes interrogantes: ¿Qué papel juega el entorno laboral en la calidad de vida de los trabajadores? ¿Cómo influye la implementación de medidas de higiene y seguridad en la productividad de una organización? ¿Por qué es fundamental garantizar espacios de trabajo seguros y saludables para el bienestar físico y emocional del personal?

Estos cuestionamientos nos invitan a reflexionar sobre la importancia del subprocesso de higiene, seguridad y calidad de vida dentro de la administración del talento humano. Revisemos

2.6.1. Higiene laboral

El cuidado de la salud de los colaboradores dentro de una empresa no solo es una responsabilidad ética y legal, sino también un factor determinante para el éxito organizacional. Además, la promoción de la salud en el trabajo crea una cultura organizacional positiva, donde los colaboradores se sienten valorados, seguros y motivados.

Considerando el contexto dado, existe una palabra clave que es importante conceptualizar: “salud”.



La **salud** generalmente es asociada a la “ausencia de enfermedad”, no obstante, en el ámbito organizacional se constituye en “un estado de bienestar físico, mental y social completo, y no meramente la ausencia de daño y enfermedad” (OMS, 2024).

Por lo tanto, las empresas están llamadas a garantizar espacios de trabajo seguros y saludables para el bienestar físico y emocional del personal, y la vía óptima para hacerlo es por medio de la higiene laboral.

La **higiene laboral** se refiere al “conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza” (Chiavenato, 2019, p. 284).

En este sentido, los objetivos de la higiene en el trabajo son de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que este enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. Entre los principales objetivos a mencionar están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras.
- Prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo (Godínez C y Alvizuris, 2018, p. 6)



Un claro ejemplo de ello, lo muestra el siguiente video:
[“Seguridad en el Subcontinente”](#)

Como ha podido observar, este video destaca la importancia de la higiene laboral en el ámbito empresarial, ya que no solo influye en el desempeño de los colaboradores, sino también en el bienestar de sus familias. Para garantizar su efectividad, es fundamental implementar incluso cambios culturales que promuevan un entorno laboral más saludable y seguro.

En consecuencia, la higiene laboral se centra en el análisis y control de las condiciones de trabajo, ya que estas representan variables situacionales que impactan directamente en el comportamiento humano. Le invito a continuación a estudiar este apartado.

2.6.2. Condiciones de trabajo

Una condición de trabajo es cualquier característica de este que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador. En este sentido, Chiavenato (2019) expone que existen tres grupos de condiciones que influyen en gran medida en el trabajo. Estas son: ambientales, de tiempo y sociales.

En este punto es importante que tenga en cuenta que se profundizará en el estudio de las condiciones ambientales, pues son las que guardan relación directa con la higiene laboral.

Recurriendo al aporte de Tarango (2014), se destaca que dentro de estas condiciones quedan específicamente incluidas:

- Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- Los procedimientos para la utilización de los agentes anteriores que influyan en la generación de los riesgos mencionados.
- Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que está expuesto el trabajador (p. 185).

A continuación, en la siguiente tabla le invito a revisar algunas especificaciones de los factores de riesgo que afectan el desempeño de los trabajadores:

Tabla 8*Factores de riesgo y aspectos relevantes*

Factor	Ejemplos	Aspectos Relevantes
Condiciones de seguridad	Máquinas, herramientas, espacio de trabajo, manipulación y transporte, equipos eléctricos, incendios, etc.	
	Ruido	Medición de intensidad, frecuencia, control y fuente; afecta satisfacción, productividad, accidentes y tasa de errores.
	Vibración	Impacto en problemas de la espina dorsal, alteraciones neurológicas y bienestar psicológico.
Entorno físico del trabajo	Iluminación	Influye en el rendimiento, salud física y bienestar psicológico; iluminación inadecuada genera problemas de visión, dolores de cabeza, tensión.
	Temperatura	Exceso de calor afecta decisiones críticas; bajas temperaturas deterioran destreza manual y aumentan riesgos de accidentes.
Carga de trabajo	Higiene	Suciedad, polvo, falta de ventilación, inadecuación de áreas de descanso y sanitarios generan insatisfacción, frustración e incrementan infecciones.
	Esfuerzos, manipulación de cargas, posturas de trabajo, niveles de atención, etc.	
	Condiciones climatológicas	



Factor	Ejemplos	Aspectos Relevantes
Organización del trabajo		Trabajo a la intemperie como agente estresor físico; afecta bienestar, moral, motivación y aumenta riesgos de accidentes.
Disponibilidad y disposición del espacio físico		Hacinamiento o falta de personas generan estrés; disposiciones espaciales inconvenientes impactan desempeño, aumentan esfuerzos y pérdidas de tiempo.
Contaminantes biológicos	Microorganismos como bacterias, virus, hongos, etc.	

Nota. Adaptado de *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano* (p. 185), por González, M., y Olivares, S., 2015, Grupo Editorial Patria; y de *Operaciones administrativas de recursos humanos*, por Tarango, J., 2014, Cano Pina.

Como ha revisado, las condiciones de trabajo constituyen la base fundamental para la construcción de un entorno laboral seguro, y esta premisa hace imprescindible comprender los principios teóricos que sustentan la seguridad laboral.

La seguridad laboral se fundamenta en un marco normativo, el análisis de factores de riesgo y la implementación de estrategias preventivas, las cuales están intrínsecamente ligadas a las condiciones de trabajo. A continuación, se analizarán los conceptos teóricos que explican cómo estos elementos interactúan para garantizar la protección integral de los trabajadores.

2.6.3. Seguridad laboral

Para Flores Villalpando (2014), la seguridad laboral es el “conjunto de normas y técnicas que permiten localizar, analizar, corregir o minimizar los riesgos inherentes a las áreas de trabajo, asociados a incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales” (p. 87).

Además, este autor señala que un programa de seguridad laboral requiere de las siguientes etapas:

1. Desarrollo de sistemas de informes sobre el puesto de trabajo.
2. Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
3. Asignación de recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

La seguridad laboral, por lo tanto, impacta de manera directa tanto en la continuidad de la producción como en la motivación y el bienestar de los empleados y, por lo tanto, su principal enfoque es prevenir los accidentes de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el **accidente de trabajo** como el suceso ocurrido en el curso del trabajo o en relación con el trabajo, que puede causar lesiones profesionales mortales o no mortales.

El aporte de Flores Villalpando (2014) detalla que existen dos causas inmediatas de los accidentes de trabajo:

1. **Condición insegura (5 %).** Son las que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores.

2. Acto inseguro (95 %). Son las que dependen del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente



¿Qué le parece si a continuación reflexiona sobre las causas de los accidentes de trabajo con base en el siguiente video?:
[Campaña prevención de accidentes laborales](#)

Al observar el video en cuestión, seguramente ha podido determinar que la empleada de este local usa una escalera defectuosa para arreglar una de las lámparas de luz que ha dejado de funcionar. La empleada desconocía el desperfecto de la escala y sufrió una caída mortal, fracturándose el brazo y el cráneo. Por lo que las causas de este accidente son un acto inseguro: empleo de una escalera defectuosa.

Ahora es importante también detallar que existen diferentes tipos de accidentes de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2019) los clasifica en:

1. Accidentes sin ausencia. Después del accidente, el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de la frecuencia y la gravedad, sin embargo, se debe investigar y anotar en un informe, además de exponerlo en las estadísticas mensuales.

2. Accidente con ausencia. Es el que da como resultado:

- a. **Incapacidad temporal:** y pérdida total de la capacidad para trabajar el día en que se sufre el accidente o que se prolonga durante un periodo inferior a un año.
- b. **Incapacidad parcial y permanente:** así como reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar, que se presenta el mismo día del accidente o que se prolongue durante un periodo inferior a un año. La incapacidad parcial y permanente se deriva de: la pérdida de un miembro o parte del mismo y/o la reducción de la función de un miembro o parte del mismo, la pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo, la pérdida de audición o la reducción de la función de un oído o cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones

funcionales o psiquiátricas que, en opinión de un médico, den por resultado la reducción de menos de tres cuartos de la capacidad para trabajar.

- c. **Incapacidad total y permanente:** es la pérdida total de la capacidad para trabajar de manera permanente. La incapacidad total y permanente se debe a: pérdida de la vista en ambos ojos, pérdida de la vista en un ojo y la reducción de más de la mitad de la capacidad visual en el otro, pérdida anatómica o incapacidad funcional de las partes esenciales de más de un miembro (mano o pie), la pérdida de la vista en un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una de las manos o de un pie, la pérdida de audición en ambos oídos o, incluso, la reducción de más de la mitad de su función, cualesquiera otras lesiones orgánicas y perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que, en opinión de un médico, ocasionen la pérdida de tres cuartos o más de la capacidad para trabajar.
- d. **Muerte del accidentado.** Teniendo en mente la importancia de prevenir los accidentes de trabajo, se debe acotar también que la gestión del talento humano debe no solo cuidar los aspectos físicos, sino también incluir aspectos sociales y psicológicos que impactan directamente en la calidad y la productividad.

En este sentido, la competitividad de una organización depende de la calidad de vida en el trabajo, recordando siempre que atender al cliente externo comienza por cuidar al cliente interno. Revisemos de qué se trata este tema en el epígrafe siguiente.

2.6.4. Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización (Chiavenato, 2019).



La calidad de vida de forma general se concibe desde dos perspectivas: calidad psicológica de la vida laboral y calidad del entorno laboral. Para profundizar el estudio de este tema en particular, le invito a efectuar la siguiente lectura: [Salud ocupacional y calidad de vida en el trabajo](#) de la autoría de Juana Patlán Pérez, correspondiente al capítulo 1 del texto denominado “*Calidad de vida en el trabajo*”.

¿Qué le pareció este aporte?, bastante interesante verdad, pues se reconoce que actualmente las organizaciones tienden a ser más productivas, competitivas y exitosas para lo cual demandan cada vez más de las capacidades físicas, mentales, cognitivas y emocionales de los trabajadores para desempeñar una labor que redunda en la producción de bienes y servicios a la sociedad. Además, se identifica que uno de los principales problemas que afectan la calidad de vida es el estrés.

Y es precisamente por ello, que se abordará este tema.

El **estrés** puede entenderse como una reacción de adaptación a las circunstancias y demandas del medio con el cual la persona interactúa, es decir, el estrés es un motor para la acción, impulsa a la persona a responder a los requerimientos y exigencias del entorno “eustress o estrés positivo”; sin embargo, cuando el ambiente que rodea a una persona impone un número de respuestas para las que la persona no se encuentra en la capacidad o no posee las habilidades para enfrentar se convierte en un riesgo para la salud, “distress o estrés de consecuencias negativas” (González y Olivares, 2015, p. 242).

Para mejorar la comprensión de este apartado, le invito seguidamente a revisar los siguientes 2 ejemplos de situaciones estresantes en el ámbito laboral:

1. **Trabajo nocturno:** los empleados que trabajan de noche se quejan con mayor frecuencia de fatiga y problemas gastrointestinales que los trabajadores de horario normal. Las influencias son tanto biológicas como

emocionales debido a las alteraciones del ciclo sueño-vigilia, a los patrones de temperatura corporal y al ritmo de excreción de adrenalina.

2. Sobrecarga de trabajo. La sobrecarga cuantitativa es el exceso de actividades a realizar en determinado tiempo; en cambio, la sobrecarga cualitativa se refiere a las excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador.

Como se ha evidenciado en los ejemplos planteados, estas situaciones se generan en el lugar de trabajo y con frecuencia generan estrés al colaborador, por lo tanto, es importante que se tomen en consideración algunas alternativas para paliar sus efectos. Los cuales pueden ser llevados a cabo por parte de la empresa y del propio colaborador. Veamos:

- **A nivel organizacional:** para la primera situación, posiblemente generar una rotación de roles y para la segunda, revisar asignaciones de trabajo y horarios.
- **A nivel personal:** recuperación adecuada de los déficits de sueño, reservar y prever tiempo para la vida social y familiar en el ejemplo 1 y para el ejemplo 2, revisar aspectos como el plan de vida y carrera y la misión personal.

Hemos finalizado la revisión de la semana y también hemos concluido el estudio de la Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos, en el que exploramos los distintos temas claves para una gestión eficaz del recurso más importante de las empresas: el talento humano. Ahora es momento de reforzar lo aprendido realizando la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada

Lea con atención cada una de las preguntas y seleccione la opción de respuesta que considere correcta. Si encuentra preguntas para completar espacios en blanco, escribe la palabra o frase adecuada según lo que has aprendido. Este ejercicio le permitirá medir tu comprensión y afianzar los conocimientos adquiridos.

¡Adelante!



Autoevaluación 3

1. ¿Cuál es el objetivo principal del análisis y descripción de puestos?

- a. Aumentar las horas laborales.
- b. Determinar las tareas, responsabilidades y requisitos de un puesto.
- c. Reducir el número de empleados.
- d. Maximizar las vacaciones de los empleados.

2. ¿Qué tipo de reclutamiento aprovecha a los empleados actuales de la organización?

- a. Reclutamiento externo.
- b. Reclutamiento interno.
- c. Reclutamiento mixto.
- d. Ninguna de las anteriores.

3. ¿Cuál es un método tradicional de evaluación del desempeño?

- a. Evaluación 360 grados.
- b. Autoevaluación.
- c. Método de escalas gráficas.
- d. Ninguna de las anteriores

4. ¿Cuál de las siguientes no es una condición de trabajo?

- a. Condiciones ambientales.
- b. Condiciones de tiempo.
- c. Políticas de compensación.
- d. Condiciones sociales.

5. El análisis de puestos es menos detallado que la descripción de puestos.

- a. Verdadero.
- b. Falso.



6. El método más económico y común para obtener información sobre los puestos es _____.
7. El reclutamiento interno siempre es más rápido y económico que el externo.
- a. Verdadero.
b. Falso.
8. Una entrevista que se basa en un cuestionario previamente definido se denomina _____.
9. La autoevaluación permite a los empleados identificar sus propias fortalezas y debilidades.
- a. Verdadero.
b. Falso.
10. La _____ mide el nivel de mejora en el conocimiento tras una capacitación.
11. La seguridad laboral busca minimizar los riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales.
- a. Verdadero.
b. Falso.
12. La _____ laboral implica un estado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

[Ir al solucionario](#)



Semana 13

Unidad 3. Nuevas tendencias de Recursos Humanos

Para estudiar los temas contemplados en la presente unidad, deberá comprender las ideas claves expuestas en esta guía. Estas ideas se van a complementar con lecturas y otros documentos para que puedan ampliar los conocimientos sobre las nuevas tendencias de los recursos humanos.

3.1. Transformación digital en Recursos Humanos

En un mundo laboral en constante evolución, marcado por los avances tecnológicos, los cambios demográficos y las transformaciones sociales, la gestión del talento humano va más allá de los procesos tradicionales, incorporando enfoques innovadores como la inteligencia artificial, la diversidad e inclusión, el trabajo híbrido y la personalización de la experiencia del empleado. Y es precisamente porque una de las tendencias que debe ser tomada en cuenta para su gestión a nivel de talento humano es la transformación digital.

¿Qué es la transformación digital en recursos humanos?



A nivel personal, se la considera como la respuesta imprescindible al vertiginoso avance tecnológico y la creciente digitalización en todos los sectores.

La transformación digital en recursos humanos no es solo una cuestión técnica; es un cambio que busca alinear la tecnología con las necesidades humanas para mejorar la experiencia del empleado, potenciar la productividad y construir organizaciones más resilientes y competitivas, pues supone cubrir necesidades y servicios que antes no existían y ello conlleva la generación de algunos efectos en el ámbito laboral.

En este sentido, el efecto de la transformación digital está siendo ya muy importante en el mercado de trabajo y, por lo tanto, es indiscutible el cambio que genera en la gestión de las personas. Sus efectos principales son:

- Por un lado, la automatización reduce las actividades manuales, las actividades repetitivas, y las de gestión masiva de información o cálculo.
- Los sistemas colaborativos y la posibilidad de acceso a la información sin restricción están reduciendo algunos servicios y sustituyéndolos por otros (todos los servicios de intermediación se ven afectados).
- La reducción paulatina de la necesidad de tener presencia física cercana al cliente o lugar en el que se presta la actividad despliega la posibilidad de nuevos desarrollos organizativos en los que no es relevante el elemento geográfico a la hora de identificar recursos humanos (p. ej. los centros de servicios compartidos globales, o los equipos de ingeniería en remoto) (Cuatrecasas. Instituto de Estrategia Legal en RR. HH., 2018, p.57).

En este sentido, Murciano (2018) afirma que es aquí donde la función de RR. HH. tiene un papel clave en el acompañamiento a los empleados en este proceso de digitalización que implica, además, un proceso de transformación cultural y organizacional. Este autor señala además que el proceso de transformación debe ser abordado desde un enfoque holístico que considere la tecnología, el negocio y las personas.

Seguidamente, le invito a revisar el siguiente ejemplo:

En el Grupo Eulen^[1], desde el Área Corporativa de RR. HH., se trabaja en tres direcciones:

1. Impulsando la digitalización en las unidades de negocio, allí donde la tecnología permite poder ser más competitivos, y adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.
2. Acompañando a los empleados en el proceso de digitalización, dotándolos de los medios y recursos necesarios. Para ello, se desarrollan las competencias adecuándolas a esta nueva realidad, contribuyendo de

forma significativa para optimizar procesos y costes, y generando un mayor valor añadido para los clientes.

3. Desarrollando herramientas que permitan tener una mayor conectividad con —y entre— los empleados, principalmente a través de dispositivos móviles y *smartphones*.

Conforme ha revisado en el ejemplo expuesto, el desarrollo de este tipo de acciones posiciona a las empresas como organizaciones que entienden y aprovechan la transformación digital para crear valor, tanto para sus empleados como para sus clientes, al mismo tiempo que sienta las bases para un entorno de trabajo más ágil, conectado y sostenible. Ahora centraremos la atención en la siguiente tendencia de recursos humanos, como lo es la *People Analytics*

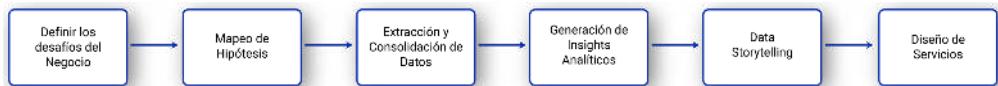
3.1.1. People Analytics

People Analytics es un enfoque o cultura de gestión de los recursos humanos basado en datos y herramientas analíticas (Soria-Olivas et al., 2024, p. 5). A continuación, le invito a observar el siguiente video: [Metodología de People Analytics: Transformando datos en acciones estratégicas](#)

Seguramente ha podido comprobar luego de observar el video que *People Analytics* puede revolucionar el enfoque de gestión del talento y la toma de decisiones en las organizaciones y para ello es indispensable cumplir 6 pasos, los cuales se exponen en la siguiente figura:

Figura 16

Pasos para la gestión del talento y toma de decisiones



Nota. Adaptado de *Metodología de People Analytics: Transformando Datos en Acciones Estratégicas* [Video], por PeopleOPTI, 2024, [YouTube](#), CC BY 4.0.

Por lo tanto, es indiscutible reconocer que el uso del *People Analytics* está abriendo nuevas fuentes de análisis en la toma de decisiones por parte de la empresa en relación con sus empleados, y podrá hacer surgir nuevos usos de la información generada por las aportaciones de los individuos o directamente por sus dispositivos móviles, que siendo conscientes o no, van generando constante información dentro y fuera de la empresa (tanto empleados como colaboradores esporádicos) (Cuatrecasas. Instituto de Estrategia Legal en RR. HH., 2018). Por lo tanto, se puede afirmar que:

El objetivo principal de *People Analytics* es proporcionar a los líderes de las organizaciones información útil y lo más objetiva posible para tomar decisiones más informadas y estratégicas en áreas como la contratación, la retención de talento, el desarrollo de habilidades, la gestión del rendimiento y la planificación de la sucesión.

Seguramente ahora se preguntará, ¿cómo se aplica la **People Analytics** en la gestión del talento humano?, y una respuesta adecuada para ello la plantea (Soria-Olivas et al., 2024). Revisemos:

1. **Selección y contratación del personal:** permite identificar los rasgos, habilidades y características que son importantes para el éxito en una posición determinada y, a partir de estos, realizar una selección más adecuada de los futuros empleados.
2. **Gestión de la rotación y retención del talento:** permite identificar los factores que, en mayor medida, explican la rotación del personal. A partir de este conocimiento, las organizaciones pueden concentrar sus esfuerzos en aquellas políticas más eficaces para retener a los empleados clave.
3. **Gestión y desarrollo del talento:** tiene en cuenta el perfil y el rendimiento de los empleados para identificar las áreas en las que se necesita una mayor capacitación o desarrollo y, en consecuencia, anticipar futuras necesidades. Esto ayuda a las organizaciones a adelantarse a ciertas problemáticas, creando planes de capacitación y de desarrollo personalizados y efectivos (tanto para el empleado como para la organización).
4. **Evaluación y gestión del rendimiento y el compromiso:** permite medir y evaluar el rendimiento de los empleados para tomar mejores decisiones sobre el reconocimiento de los profesionales y las oportunidades de desarrollo óptimas.
5. **Gestión de la comunicación interna:** facilita herramientas de procesamiento del lenguaje natural que permiten optimizar la comunicación y las conversaciones entre la organización y sus profesionales (recogiendo y procesando de manera objetiva las opiniones de los trabajadores).
6. **Gestión de la diversidad:** permite identificar y mitigar de forma objetiva desequilibrios o sesgos en la distribución de los diferentes grupos en la organización, proporcionando información que facilita el desarrollo de estrategias orientadas a promover la diversidad y a fomentar una cultura inclusiva. Por ejemplo, mediante un análisis de los datos se puede

determinar si existe una brecha salarial de género (o en relación con otras características) en la organización y establecer si esta diferencia se debe a comportamientos o sesgos específicos, o a factores no observables (p 17-19).

Considerando la información expuesta, es importante que tenga en cuenta que: adaptarse a estos cambios por parte de las organizaciones no es una opción, sino una necesidad.



Además de ello, es necesario que realice la siguiente lectura recomendada: [Cómo adaptarse a los cambios tecnológicos en el trabajo?](#)

Luego de que ha efectuado la lectura comprensiva, ha quedado claro que la *People Analytics* no solo cambiará la forma en cómo trabajamos, sino también qué trabajos serán más demandados. Para mantenerse competitivos, los empleados, por lo tanto, deben estar dispuestos a aprender y desaprender continuamente, es decir, evolucionar juntos, enfrentando el futuro con confianza y proactividad.

Se puede afirmar además que *People Analytics* es la antesala para aplicar plataformas y herramientas digitales en la gestión del talento humano, ya que proporciona la base analítica necesaria para identificar necesidades, oportunidades y áreas de mejora dentro de la organización y es precisamente el tema que abordaremos seguidamente.

3.1.2. Plataformas y herramientas digitales de recursos humanos

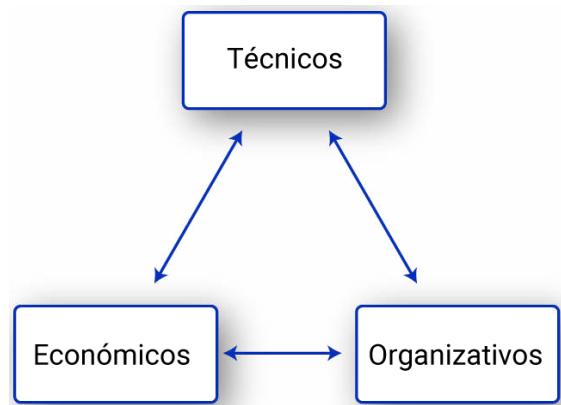
El avance tecnológico global ha transformado el mundo laboral, exigiendo que los recursos humanos se adapten rápidamente, mejore la eficiencia del talento y optimice costos, consolidándose como un aliado estratégico en la competitividad empresarial.

En este sentido, Fernández López (2017) argumenta que las empresas afrontan estos desafíos consolidando una única plataforma integrada que les permite automatizar todos los procesos principales de recursos humanos, cumplir los requisitos legales y ofrecer unas prestaciones de servicio consistentes a una plantilla global. Entonces, ¿qué decisión tomar para seleccionar estas plataformas?

Indiscutiblemente, la decisión deberá ser tomada con base en determinados criterios que aseguren su viabilidad y correcta gestión en el ámbito organizacional, más aún cuando existe un sinnúmero de plataformas o herramientas que son ofertadas a las empresas por una infinidad de proveedores.

En este sentido, Aránzazu Rodríguez (2022) argumenta que, ante tal variedad de programas, a la hora de seleccionar la aplicación informática, las empresas analizan los criterios que se describen en la figura a continuación:

Figura 17
Criterios para seleccionar una aplicación informática



Nota. Adaptado de *Aplicaciones informáticas de administración de recursos humanos [Ilustración]*, por Aránzazu, J., 2022, IC Editorial, CC BY 4.0.

En los criterios **técnicos** se deben considerar algunas variables como: la información que el programa facilita al Departamento de Recursos Humanos, los requisitos técnicos/informáticos que requiere el software. En lo que

respecta a los criterios **económicos** la adquisición de un *software* genera una relación entre un licenciatario/ proveedor y un licenciatario/cliente que se regula en lo que se conoce como “licencia de *software*”, junto a ello es importante señalar que las empresas tienen necesidades de seguridad informática, así como de soporte técnico en relación con el *software*; finalmente los criterios **organizativos** hacen referencia tanto a la forma en la que se organiza la empresa como a la forma en la que se organiza el *software* adquirido, su fecha de implantación, las necesidades de alfabetización tecnológica/digital que conlleva, etc., (pp. 9-10).

En este momento, que ya ha estudiado las condiciones mínimas para implementar una plataforma o herramienta digital de recursos humanos, seguramente es de su interés conocer cuáles son las reconocidas. En este sentido, se expondrán las siguientes:

- a. **Autotask:** contiene todo lo que se necesita para organizar, automatizar y optimizar la empresa desde una única plataforma basada en nube y accesible desde cualquier sitio.
- b. **GestPeople:** podrá conocer de forma rápida información relacionada con su organización, estructura organizativa, perfiles profesionales, competencias, objetivos, evaluación del desempeño y empleados. Asimismo, permite al departamento de RR. HH. acceder a la información de cada empleado desde diferentes sitios, conociendo de forma ágil y sencilla su mapa de ocupaciones, conociendo sus objetivos y sus competencias entre otras aplicaciones.
- c. **E-volution:** simplifica y automatiza procesos de administración de personal y nóminas. Gestión de posiciones, gestión de competencias, administración del tiempo, administración del personal...
- d. **SimpleHRM:** es una solución *Open Source* o de código abierto con la cual podrá gestionar de una manera muy completa y eficiente los procesos relacionados con los recursos humanos de su empresa (Fernández López, 2017, p. 9).

Así también, se debe destacar **Google for jobs**, pues se trata de una herramienta desarrollada por Google que permite encontrar los puestos que mejor se adecuan a lo que se busca sin tener que salir siquiera del buscador. Puede incluso filtrar por salario o localización gracias a *Google Maps*. En ella se agrutan las principales ofertas de empleo disponibles online (Herrero Blasco y Perello Marín, 2018, p. 87).



Sin duda alguna, estas plataformas ayudan a simplificar y hacer más eficientes las labores de gestión de recursos humanos.

¡Excelente! Hemos finalizado la revisión de los temas de estudio para la presente semana y estamos listos para continuar con la siguiente, no sin antes llevar a cabo la siguiente actividad.

[1] Pioneros en el concepto de externalización, el Grupo EULEN se mantiene a la vanguardia gracias a la calidad de soluciones integrales y servicios auxiliares, fundamentada en un esfuerzo cada vez mayor en I+D+i, la incorporación de tecnología puntera, la diversificación y flexibilidad de sus modelos de negocio y el compromiso de sus trabajadores y el de una dirección avalados por su profesionalidad, rigor, respeto y eficacia.



Actividad de aprendizaje recomendada

Realice un **análisis de herramientas informáticas de gestión de personal**. El objetivo principal de la presente actividad es aplicar los conocimientos teóricos revisados de las herramientas informáticas de gestión del personal evaluando sus características, requisitos técnicos, y costos para desarrollar habilidades críticas en la selección de software adecuado a las necesidades de una organización.

Para su desarrollo debe tener en cuenta lo siguiente:

- Localice en *Internet* tres programas informáticos de gestión de personal gratuitos y tres que tengan coste.

- Señale los requisitos/requerimientos, las características/servicios que ofrecen, si aportan servicio técnico y de qué tipo, así como el precio de adquisición de estos.
- Elabore un informe sobre cada uno de ellos y, con base en el análisis efectuado, determine cuál de ellos es aplicable en la organización que labora.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

¿Cómo le fue con la actividad? ¡Seguro que muy bien!, entonces, finalicemos el estudio de este apartado y avancemos con el siguiente tema.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 3. Nuevas tendencias de Recursos Humanos

3.2. Nuevos modelos de trabajo

Estamos ante una transformación tecnológica de gran calado que tiene una amplia gama de impactos que influyen y condicionan el trabajo del futuro y el futuro del trabajo.

Esas transformaciones no se limitan solo a la automatización de puestos, y con ello a su sustitución o la creación de otros nuevos, sino que tienen un impacto cada vez más amplio en una gran cantidad de puestos y ocupaciones del mercado laboral por las transformaciones de tareas, los cambios en las condiciones y los riesgos del trabajo, y por la reconfiguración de los sistemas de trabajo y las relaciones laborales (Peiró, 2024, p. 30).

Además, la interacción entre la hiperconectividad (derivada de la generalización de los smartphones y otros dispositivos) y la hiperinformación (derivada del acceso inmediato a toda la información a través de Internet)

permite una transformación de los modelos de negocio, y en consecuencia de las formas de gestión de las empresas, de manera que el tiempo y el espacio, pierden su sentido tradicional en la empresa global (Cuatrecasas. Instituto de Estrategia Legal en RR. HH., 2018).



Para ratificar la información expuesta, le invito a revisar el siguiente video: [El futuro del trabajo–Reflexiones sobre el cambio para seguir mejorando](#)

¿Qué le pareció el video? ¡Bastante interesante, verdad!, pues destaca el hecho de que el ser humano es capaz de evolucionar y, por lo tanto, posee la capacidad de adaptarse. Además, reconoce que cada vez la tecnología evoluciona más deprisa y las implicaciones son también más rápidas en el ámbito organizacional y se necesita gente que entienda esas implicaciones: éticas, sociales, políticas y regulatorias.

Es así como Deloitte (2023) argumenta que es posible rediseñar el trabajo, a través de los pasos siguientes:

1. Definiendo las aspiraciones y los resultados del trabajo futuro, desafiando al liderazgo y a la fuerza de trabajo a pensar en el arte de lo posible considerando lo que el potencial humano puede alcanzar.
2. Comprender el amplio conjunto de capacidades tecnológicas que existen para transformar el trabajo y aplicarlas para habilitar y elevar las capacidades humanas.
3. Pensar más allá de la optimización de los procesos, situando los resultados del trabajo en el centro y centrándose en desbloquear el flujo de trabajo (p. 5).

Y es precisamente esta realidad lo que da paso al surgimiento de los nuevos modelos de trabajo.

Los **nuevos modelos de trabajo** en la gestión del talento humano son enfoques emergentes que responden a las transformaciones sociales, tecnológicas y económicas en el ámbito laboral. Estos modelos buscan mayor flexibilidad, innovación y adaptabilidad para atender las necesidades tanto de los empleados como de las organizaciones. Algunos de los principales incluyen:

1. **Trabajo remoto e híbrido:** permiten a los empleados trabajar desde cualquier lugar, combinando presencialidad y virtualidad, lo que mejora el balance entre vida personal y profesional (Economist Impact, n.d.).
2. **Teletrabajo:** trabajo remunerado en relación de dependencia en el cual el empleado realiza sus tareas a distancia, utilizando las telecomunicaciones (M. Alles, 2024, p. 767).
3. **Gig economy:** una forma de trabajo que se basa en que las personas tengan trabajos temporales o realicen trabajos separados, cada uno pagado por separado, en lugar de trabajar para un empleador (Dictionary Cambridge, 2025)

3.2.1. Trabajo remoto e híbrido

Conforme se expuso en párrafos anteriores, el trabajo remoto o híbrido es una modalidad de trabajo que combina el trabajo presencial y a distancia. Implica personas que al mismo tiempo trabajan en las dos modalidades, presencial y a distancia, es decir, unos días en forma presencial y unos días en forma remota. Implica a líderes que tienen a su cargo equipos que trabajan en ambas modalidades (Alles, M. 2024).

Además, el trabajo híbrido hace referencia a un espectro de modalidades de trabajo flexible en el cual la ubicación y el horario, no están estrictamente estandarizados. Se define como aquella situación laboral que se ubica entre el trabajo plenamente presencial con flexibilidad horaria limitada y el trabajo plenamente remoto con flexibilidad horaria total (Economics Impact, 2024)

En este sentido, la posibilidad del trabajo en remoto está produciendo un inmenso cambio en el modelo de empresa y una concentración de procesos en centros de servicios compartidos, automatizando procesos o externalizando actividades entre distintos países del mundo (Cuatrecasas. Instituto de Estrategia Legal en RR. HH., 2018).

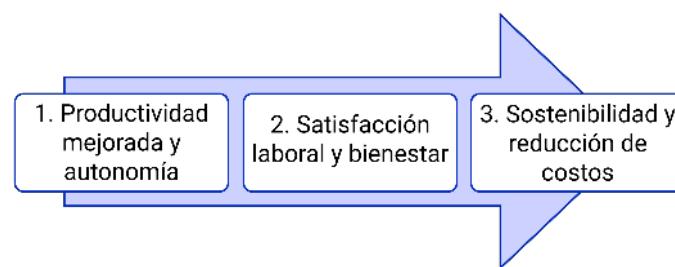
Por lo tanto, es importante que tome nota de lo siguiente:

El trabajo híbrido ha dado paso a la llamada transformación de empresa multinacional a empresa global.

Entre los principales beneficios del trabajo híbrido se pueden destacar los que se presentan en la siguiente figura:

Figura 18

Principales beneficios del trabajo híbrido



Nota. Adaptado de *Trabajo Híbrido, Flexibilidad Trabajo Remoto: Oportunidades y Desafíos para las Organizaciones* [Ilustración], por RedTalentos, 2024, [RedTalentos](#), CC BY 4.0.

A pesar de los beneficios en productividad, bienestar y sostenibilidad, estos modelos también presentan desafíos complejos que las organizaciones deben abordar, tales como el acceso a la tecnología, la gestión de la cultura organizacional y el desarrollo de competencias clave en los líderes.

¿Qué le parece si a continuación presta su atención en el siguiente ejemplo?

Un bróker de seguros con sede en Bogotá, Colombia, es una organización del sector financiero que ha adoptado el modelo de trabajo híbrido para adaptarse a las necesidades de sus empleados y clientes, mientras mejora su

competitividad en un mercado globalizado. Es así como Laura, una analista financiera, trabaja desde su casa en Quito los días remotos, conectándose a reuniones virtuales con su equipo de Bogotá y participando en una videollamada semanal con colegas de México y Chile. El gerente de Laura, Carlos, tiene a su cargo un equipo distribuido entre Colombia, México y Argentina. Para liderar de manera efectiva, lleva a cabo las siguientes acciones:

- Organiza reuniones virtuales semanales para revisar objetivos y coordinar entregables.
- Utiliza herramientas como *Microsoft Teams* y Trello para la gestión de tareas y comunicación asincrónica.
- Promueve un ambiente de confianza mediante espacios virtuales de interacción informal, como cafés virtuales, para fortalecer la cohesión del equipo.

El ejemplo destaca cómo el trabajo híbrido puede potenciar el trabajo colaborativo al combinar lo mejor del entorno presencial y remoto. La colaboración, tanto presencial como virtual, no solo mejora la productividad del equipo, sino que también impulsa la innovación al integrar diferentes perspectivas y fomentar un entorno de trabajo inclusivo y flexible.

En concordancia con ello, es importante destacar el aporte de Herrero Blasco y Perello Marín (2018) al afirmar que: pasamos de las clásicas jerarquías estáticas a redes de equipos que pueden adaptarse a trabajar de forma colaborativa, basándose en una fuerte relación de interdependencia de los diferentes miembros de los equipos, de manera que el alcance final de las metas concierne a todos los miembros con una marcada responsabilidad individual. Siendo así las TIC, el eje clave de esta filosofía, con la que los equipos basarán sus comunicaciones, relaciones simétricas y recíprocas, además de compartir la resolución de tareas.

Ahora es importante avanzar con el estudio del siguiente tema concerniente a la flexibilidad laboral.

3.2.2. Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral se ha convertido en un tema central en el ámbito organizacional, impulsado por los avances tecnológicos, las nuevas demandas del mercado laboral y la necesidad de equilibrar la vida personal y profesional.

En este sentido, Luque (2021) asegura que la nueva empresa tiende a flexibilizar los horarios, pues esta medida garantiza la posibilidad de una mayor contratación y permite retener el talento de aquellas personas que por tener necesidades familiares no pueden acceder a un puesto de trabajo con una rigidez horaria. El horario laboral flexible es que permite a la población ocupada marcar el horario de entradas y salidas de la empresa, siempre con un cierto margen y con ello se reduce claramente el absentismo y los retrasos laborales, además con ello se facilita que el empleado se mantenga en su puesto de trabajo y se posibilita la contratación de personas con cargas (p. 368).

Para clarificar lo expuesto, le invito a considerar la siguiente información:

De forma general, las personas deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos, de acuerdo con su superior inmediato, a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada. Todas estas medidas de flexibilidad de horarios hace que las personas trabajadoras asuman el control sobre su trabajo, introduciendo modificaciones en función de las necesidades diarias.

Además, se debe mencionar que una de las consecuencias directas de la transformación digital es que cada vez cobra mayor relevancia el valor añadido que aporta cada trabajador, pasando a segundo plano el número de horas presenciales del mismo.

Es así como, Herrero Blasco y Perello Marín (2018) afirman que cada vez es más frecuente y rentable el trabajo a distancia, por objetos o por proyectos, aportando mayor flexibilidad, movilidad y omnicanalidad. Sin olvidar por ello la cada vez más tendente exigencia 24/7 (flexibilidad de horario, pero con disponibilidad en cualquier momento, 24–h al día, 7 días a la semana) (p. 82).

En concordancia a ello, Luque (2021) es enfático al afirmar que:

Era cuestión de tiempo que las empresas y los profesionales se convencieran de que desplazarse a una oficina todos los días no es del todo necesario. Lo más habitual es la combinación del trabajo a distancia con el presencial o simplemente la posibilidad de combinar una u otra opción en distintas etapas de la vida de una persona. Esto facilita sin duda no solo la retención de talento, sino aspectos tan importantes como la conexión con la empresa en períodos de excedencia y la formación de ese trabajador. Cada vez son más las tareas que pueden realizarse de forma autónoma, no solo respecto al equipo humano, sino también al lugar de trabajo.



Para ratificar lo expuesto, es momento de que dedique su atención para observar el siguiente video: [¿Qué es la flexibilidad laboral? – Reflexiones sobre el cambio para seguir mejorando](#)

Espero que haya disfrutado el ver este video, pues este destaca los beneficios que trae a las organizaciones la flexibilidad laboral, y explica porqué el principal desafío a afrontar es el tema cultural. Además señala, dentro de la flexibilidad laboral al teletrabajo, que es precisamente el tema que abordaremos a continuación.

El teletrabajo puede considerarse una práctica flexible en sí misma, el empleador no exige la presencia del trabajador en la empresa durante todo el tiempo habitual de trabajo, para esto, requiere del uso de tecnología de información y comunicación (Rodríguez Moreno, 2022). Además de ello, Luque (2021) indica que el teletrabajo es trabajar a distancia, de manera que el trabajador desempeña su actividad sin necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico, pues nuestro mundo es más que nunca una aldea global de información, conocimiento y trabajo.

Con base en estas definiciones, es importante que tome nota de la siguiente afirmación:



El aspecto más importante del **teletrabajo** es que este implica confianza bidireccional entre empleador y empleado, porque hay mayor autonomía en la planificación y realización de labores.

Además, es importante señalar que hay tres factores que influyen en la necesidad de adoptar el teletrabajo:

- En primer lugar, **el alcance geográfico de sus operaciones**, las empresas con alcance local utilizarían menos el teletrabajo.
- Segundo, **las características del recurso humano**, las personas con mayores habilidades y conocimientos y con requisitos cognitivos para el teletrabajo son más propensos a involucrarse en prácticas de teletrabajo que empleados con tareas administrativas rutinarias.
- Tercero, **la relevancia de su capital técnico** como maquinaria, para los procesos de producción (Neirotti, Paolucci, y Raguseo, 2022).

Finalmente, se debe señalar que el teletrabajo tiene un impacto diferenciado según el nivel de habilidades requeridas por las ocupaciones. En trabajos de bajas habilidades, su efecto es limitado, no genera cambios significativos o incluso reduce las exigencias laborales al introducir tecnologías de información y comunicación. Por el contrario, en trabajos que requieren altas habilidades, el teletrabajo potencia aspectos clave como la autonomía, el desempeño y la participación en prácticas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento.

¡Excelente! Hemos finalizado la revisión de los temas planificados para la presente semana y, antes de avanzar con los siguientes, le invito a efectuar la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada

Realice una **reflexión crítica sobre el teletrabajo**. A través de la presente actividad se persigue analizar de manera individual el impacto del teletrabajo en diferentes tipos de ocupaciones, considerando ventajas, desafíos y el rol de las tecnologías de información y comunicación.

Para su desarrollo, tome en cuenta las siguientes orientaciones:

- Seleccionar dos ejemplos: un trabajo de baja cualificación (por ejemplo, operador de *Call Center*) y uno de alta cualificación (por ejemplo, analista financiero).
- Describir los beneficios y los retos del teletrabajo para cada tipo de ocupación.
- Reflexionar sobre el papel de las tecnologías en cada caso.
- Responder argumentadamente a la siguiente interrogante: ¿Cómo afecta el teletrabajo a los trabajadores según el nivel de cualificación?

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

¿Cómo le fue con la actividad propuesta? Estoy segura de que fue excelente y que su aplicación le permitió reforzar sus conocimientos sobre el teletrabajo y su impacto sobre los distintos tipos de trabajo.

Ahora, avancemos con el estudio de los temas contemplados para la siguiente semana de estudio.

¡Animo!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Unidad 3. Nuevas tendencias de Recursos Humanos

3.3. Bienestar Integral

El tema bienestar integral cobra relevancia como un enfoque holístico que busca garantizar la salud física, mental, emocional y social de los colaboradores dentro del entorno laboral. Promover el bienestar no solo implica condiciones seguras y saludables, sino también el fomento de un clima organizacional positivo, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y el acceso a programas que apoyen el desarrollo humano. Las organizaciones

que invierten en el bienestar integral de su talento humano fortalecen el compromiso, reducen el ausentismo y mejoran significativamente el rendimiento, consolidando una cultura de cuidado y sostenibilidad.

3.3.1. Salud mental en el trabajo

Para iniciar con el estudio de este tema en particular, es necesario en primer lugar prestar atención al término “trabajo”.

El **trabajo**, para las personas, es más que una actividad económica; es un elemento central en sus vidas que cumple múltiples funciones. En este sentido, Crespo (2021) argumenta que el trabajo concibe un sentimiento de identidad, de autoestima y un bienestar psicológico dado por su valor intrínseco e instrumental:

- **Intrínseco** porque permite en el individuo que la acción perdure en su interior para ser un fin en sí mismo, su único valor “verdadero”, separado de toda función didáctica, moral o utilitaria.
- **Instrumental** porque el individuo lo utiliza para cubrir sus necesidades, posibilitando a la vez desarrollar sus capacidades y conocimientos (p. 449).

La dedicación al trabajo, tanto en tiempo como mental, le confiere un enorme valor en la ecuación de la salud mental de las personas. El trabajo es el ámbito junto a la familia, el entorno social, el componente biológico, los cuatro elementos que más condicionan nuestra salud mental (Cantera, 2023).

Sin embargo, cuando el entorno laboral no garantiza condiciones que respeten estos valores—como cargas excesivas, falta de reconocimiento o ambientes tóxicos—puede perjudicar la salud mental, generando ansiedad o agotamiento. Por ello, es fundamental que las organizaciones consideren estas dimensiones al crear políticas y espacios que promuevan el bienestar psicológico de los trabajadores.

¿Qué es la salud en el trabajo?

La salud mental en la empresa como órgano social no solo está motivada por la satisfacción con el trabajo realizado, sino fundamentalmente por los jefes y los compañeros que generan la telaraña relacional que ofrece el ecosistema social que está en la base de cualquier trabajo. Las relaciones con otras personas están influidas por las tareas que tenemos que ejecutar, que determinan los grupos de trabajo formales e informales y también por el jefe que dirige a estos grupos (Cantera, 2023).

Por lo tanto, es fundamental que tome nota de la siguiente afirmación:



La salud mental es algo que a todos nos afecta y a lo que debemos prestar atención.

Y si la salud mental en el trabajo es algo que nos afecta a todos, ¿qué rol debería asumir?

El trabajo influye en la salud mental de todos, y es nuestra responsabilidad personal aportar nuestro granito de arena. Nuestro papel suele estar en consonancia con nuestra función en el sistema laboral. Si ocupas un cargo de dirección o de liderazgo en la empresa, tu cometido es escuchar y compartir también tu propia historia. Si no tienes responsabilidades de gestión, deberás escuchar y abrir los ojos para ver qué ocurre a tu alrededor; tienes la responsabilidad de compartir cómo te afecta el trabajo y de ser abierto y honesto con tus experiencias en el ámbito laboral (Routledge, 2023).

¿Qué le parece si revisamos a continuación un ejemplo sobre la implicación de la salud mental en el trabajo?

Ritmo de trabajo: presión en el trabajo

En el mundo de la consultoría se tiene una presión inmensa en los plazos y en los tipos de cambios que puedes tener en cualquier momento. La presión es fuerte porque los recursos son planificados con presupuestos exigentes y los tiempos están demandados por un entorno de negocio cada vez más ágil. En una empresa de consultoría analizamos las razones del ritmo de trabajo como

fuente de estrés y obtuvimos como conclusión una lista de estresores por el ritmo del propio trabajo (aproximadamente el 40 % de la totalidad de los estresores). Este caso se realizó en los años 2018 y 2019 en una consultoría informática multinacional que quería mejorar sus índices en la encuesta de clima laboral. En el mundo de la consultoría, el tiempo de ejecución es la variable fundamental de productividad. En este sentido, el trabajo tiene que estar bien hecho en el tiempo establecido. Los principales estresores no están asociados al trabajo, sino a su ritmo de ejecución. Les gusta lo que hacen, pero no lo saborean debido al endiablado ritmo de trabajo. La puesta en marcha de un modelo de OKR (establecer el resultado y dejar libertad al consultor en cómo, cuándo y cuánto hace) ha sido un éxito para evitar el estresor de la presión más allá de su concienciación de saber satisfacer al cliente. Los plazos siguen siendo exigentes, pero se vive de otra forma.

Este ejemplo muestra una situación que se vive casi a diario en las organizaciones y lo concerniente a las actividades "urgentes" y las "importantes". Las visiones muy analíticas de separación entre lo urgente y lo importante tienen poco que ver con la realidad, ya que en ella suelen mezclarse y coexistir, por tanto, la capacidad de priorizar se convierte en una habilidad que genera mejor salud mental.

Al igual que la práctica de "priorizar actividades", las empresas modernas e innovadoras proponen diversas alternativas enfocadas en promover la salud mental. Estas iniciativas, comúnmente conocidas como programas de *wellness corporativo*, están diseñadas para fomentar el bienestar integral de los empleados.



En este punto es necesario que realice la siguiente lectura:
[Wellness corporativo: ¿qué es y cuáles son sus beneficios?](#), de la autora Gema Sánchez.

¿Qué le pareció la lectura? Espero que haya sido una oportunidad para reflexionar sobre el propósito del *wellness corporativo* y los múltiples beneficios que aporta, tanto para los colaboradores como para la empresa en su conjunto.

Ahora bien, es importante destacar que los programas de *wellness corporativo* que han ganado mayor popularidad y aceptación dentro de las organizaciones son los enfocados al desarrollo de las siguientes acciones:

- a. Habilitar instalaciones para actividades físicas: yoga, zumba, *mindfulness*, caminatas, torneos deportivos, pausas activas y promoción de la salud.
- b. Promover campañas de nutrición saludable.
- c. Proporcionar alimentos saludables en la cafetería y las máquinas expendedoras.
- d. Tener programas de voluntariado corporativo.
- e. Ofrecer charlas y servicios de salud y de apoyo psicoemocional para el colaborador enfocado en sus familias.
- f. Formar líderes en educación emocional, entre otros.

Es indudable que, al priorizar la salud mental, las organizaciones no solo responden a la necesidad de sus empleados de sentirse apoyados y reconocidos, sino que también crean un ecosistema laboral sostenible donde las personas pueden desarrollarse plenamente, encontrar propósito en sus labores y fortalecer su sentido de pertenencia y estas organizaciones tienden a denominarse como saludables.

3.2.2. Organizaciones saludables

Para iniciar con el estudio de este tema, es importante que visualice el siguiente video: [Creando espacios de trabajo para el bienestar laboral con Daiana Claveria](#)

¿Qué aspecto le resultó más interesante de este video? Este video presenta de manera didáctica las características clave de una empresa feliz y saludable, destacando la importancia del bienestar tanto empresarial como personal de cada uno de sus integrantes. Además, ofrece una explicación clara y fundamentada sobre los pasos necesarios para implementar un programa efectivo de bienestar laboral.

La gran interrogante que vale la pena responder es la siguiente: ¿Qué es una organización saludable?

Las organizaciones saludables y prósperas son aquellas que “se adaptan eficientemente a las necesidades del entorno y mantienen una sana convivencia en el ambiente laboral” (Cobos Lazo, 2022, p.13).

Las organizaciones saludables dan paso al cumplimiento de diversas expectativas, conforme se muestra en la tabla 9.

Tabla 9
Expectativas del ambiente laboral

Área	Expectativas
Organización	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso• Empoderamiento• Fidelidad• Cumplimiento de tiempos acordes
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de vida laboral• Condiciones físicas apropiadas• Autonomía• Salarios dignos

Nota. Adaptado de *Riesgos psicosociales: prevención, reparación y tutela sancionadora*, por Vallejo, R., 2005, Aranzadi.

Partiendo de las expectativas expuestas, las empresas están cada vez más comprometidas con la felicidad de sus empleados y conforme lo afirma Cobos Lazo (2022) estás se han tornado en lugares de colaboración y participación continua entre la parte operativa y la parte administrativa; fomentando un ambiente próspero y saludable.

Es importante que tome nota de lo siguiente:

Este pensamiento encamina a los diferentes departamentos de recursos humanos, a observar la salud psicosocial de todo el equipo de trabajo como un valor trascendental para llegar a un macro objetivo.

Partiendo de ello, ¿cuáles son las características que despliegan las organizaciones saludables?

En primer lugar, poseen una estructura que permite a los individuos disfrutar y pasar gran parte de su tiempo como miembros de dicho equipo de trabajo. Además, establecen estrategias sistemáticas que renuevan la salud de la organización y todos sus componentes. El diseño y rediseño de los puestos de trabajo, la capacitación y potenciación permanente de las fortalezas o tener una comunicación abierta son claros ejemplos de estas características saludables (Vallejo, 2005).

Además de ello, se debe reconocer que para estructurar y gestionar los procesos de trabajo se deben llevar a cabo prácticas saludables. Es así como, Salanova (2008) asegura que cabría diferenciar dos tipos de prácticas o recursos:

- Prácticas **estructurales** que pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel más macro, que abarcan a toda la organización en su conjunto:
 - **Recursos de tarea**, como la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre las tareas realizadas.
 - **Recursos de la organización**, como prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (ej. procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación, trabajo/vida privada, comunicación organizacional), cultura, valores y objetivos organizacionales.
- **Prácticas sociales** son aquellas que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. Estos son los compañeros de trabajo, los jefes, los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social

inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes) (p. 13).



Actividad de aprendizaje recomendada

Hemos finalizado la revisión de los contenidos contemplados para la Unidad 3. Ahora es momento de reforzar lo aprendido realizando la siguiente actividad:

Responda con atención cada pregunta planteada en la siguiente autoevaluación, seleccionando únicamente la opción que considere correcta. Este ejercicio le permitirá medir su comprensión y afianzar los conocimientos adquiridos.

¡Adelante!



Autoevaluación 4

1. ¿Cuál es uno de los principales beneficios del trabajo híbrido?

- a. Mayor rigidez en horarios.
- b. Incremento de costos operativos.
- c. Productividad mejorada y autonomía.
- d. Disminución de la conectividad.

2. ¿Qué es el teletrabajo según las definiciones revisadas?

- a. Trabajo presencial con horarios rígidos.
- b. Trabajo remunerado realizado a distancia utilizando telecomunicaciones.
- c. Una modalidad no remunerada.
- d. Un esquema de trabajo exclusivamente manual.

3. ¿Qué aspecto caracteriza a la flexibilidad laboral?

- a. Horarios estrictos de entrada y salida.
- b. Menor autonomía para los trabajadores.

- c. Reducción del absentismo laboral.
d. Exclusión del uso de tecnologías.
4. ¿Qué implica el trabajo híbrido en las empresas globales?
- a. Reducción de la conectividad tecnológica.
b. Concentración de procesos en un solo lugar.
c. Automatización y externalización de actividades.
d. Eliminación de los horarios flexibles.
5. ¿Qué paso es esencial para rediseñar el trabajo según Deloitte (2023)?
- a. Reducir las capacidades humanas.
b. Eliminar tecnologías avanzadas.
c. Desafiar al liderazgo para pensar en lo posible.
d. Optimizar únicamente los procesos.
6. ¿Cuál es el desafío del trabajo híbrido?
- a. Mejorar la satisfacción laboral.
b. Reducir los costos operativos.
c. Gestionar la cultura organizacional.
d. Incrementar la autonomía de los empleados.
7. ¿Qué característica define a la gig economy?
- a. Trabajos estables con horarios fijos.
b. Trabajos temporales o independientes remunerados por separado.
c. Exclusividad en una sola empresa.
d. Contratos de largo plazo con beneficios completos.
8. ¿Qué factor influye en la necesidad de adoptar el teletrabajo?
- a. Disponibilidad de maquinaria técnica.
b. Mayor presencialidad en oficinas.





- c. Incremento en tareas rutinarias.
- d. Reducción del alcance geográfico.



9. ¿Cómo afecta el teletrabajo a ocupaciones de alta cualificación?

- a. Reduce la autonomía laboral.
- b. Incrementa los retos físicos.
- c. Potencia la participación y el desempeño.
- d. Elimina la necesidad de formación continua.

10. ¿Qué característica define una organización saludable?

- a. Enfoque exclusivo en resultados financieros.
- b. Adaptación eficiente a las necesidades del entorno.
- c. Relaciones jerárquicas rígidas.
- d. Desconexión entre empleados y directivos.

11. ¿Qué recurso fomenta prácticas saludables en el trabajo?

- a. Falta de retroalimentación.
- b. Estrategias de conciliación trabajo/vida privada.
- c. Eliminación de objetivos organizacionales.
- d. Horarios rígidos e inflexibles.

12. ¿Qué es fundamental para fomentar el bienestar laboral?

- a. Ambientes tóxicos de trabajo.
- b. Programas de wellness corporativo.
- c. Incrementar la carga laboral.
- d. Limitar el acceso a tecnologías.

[Ir al solucionario](#)



Semana 16

Actividades finales del bimestre

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

1. Revisar los contenidos de la Unidad 2. Subsistemas de Recursos Humanos, apartados: Capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, higiene, seguridad y calidad de vida; y la Unidad 3. Nuevas Tendencias del Talento Humano. En función de ello, para la unidad 2, diseñe un cuadro sinóptico donde diferencie las actividades principales que deben ser desarrolladas en cada uno de los subsistemas estudiados. En cuanto a la unidad 3, elabore una infografía que exponga de manera didáctica los temas claves dentro los epígrafes estudiados.

Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Conteste la autoevaluación de las unidades 2 y 3 que le permitirá reforzar los temas de mayor complejidad.
3. Recuerde realizar las actividades recomendadas de cada tema con la finalidad de poner en práctica lo aprendido en cada semana.

Prepare su estudio para las evaluaciones presenciales. ¡Seguro le irá de lo mejor!





4. Solucionarios

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La gestión del talento humano se basa en reconocer a las personas como el recurso más valioso de las organizaciones, esenciales para su sostenibilidad y competitividad.
2	b	El agente de cambio es clave para liderar transformaciones organizacionales, promoviendo adaptaciones exitosas en entornos dinámicos.
3	b	El contrato psicológico describe las expectativas mutuas no formales entre empleados y empleadores, más allá de los acuerdos legales.
4	c	Las políticas de inversión empresarial no están relacionadas directamente con las funciones críticas de la gestión del talento humano
5	b	La higiene laboral asegura entornos de trabajo seguros y saludables, esenciales para el bienestar de los empleados.
6	a	Los recursos humanos son valiosos, únicos y difíciles de sustituir, características que los convierten en una ventaja competitiva sostenible.
7	d	Establecer procedimientos claros contra el acoso sexual y moral es una política fundamental para garantizar un ambiente laboral respetuoso y seguro.
8	c	Este objetivo busca armonizar las necesidades de la organización con las aspiraciones de los empleados, promoviendo productividad y satisfacción.
9	a	El "jugador estratégico" contribuye a la creación y conservación del capital intelectual, generando ventajas competitivas sostenibles.
10	b	Este indicador mide la efectividad de los programas de capacitación, destacando áreas de mejora y éxito en la formación del personal.

Pregunta Respuesta Retroalimentación

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El análisis y descripción de puestos permite estructurar las funciones y responsabilidades de cada cargo, facilitando la gestión del talento y el desempeño organizacional.
2	c	La observación directa permite obtener información empírica sobre un puesto de trabajo, aunque puede ser costosa y afectar el comportamiento del empleado observado.
3	b	Las familias de puestos facilitan la movilidad interna y la planificación del talento dentro de la organización.
4	b	La evaluación mediante escalas gráficas se usa para medir el desempeño de los empleados, pero no es un método de evaluación de puestos.
5	b	Al promover talento interno, la empresa reduce costos de capacitación y acelera la adaptación del empleado al nuevo rol.
6	c	Las bolsas de trabajo son un método de reclutamiento externo que permite atraer nuevos talentos fuera de la organización
7	b	Esta etapa permite validar la información proporcionada por el candidato y conocer su desempeño en empleos anteriores.
8	b	Estas pruebas permiten evaluar la compatibilidad del candidato con el puesto y la cultura organizacional.
9	a	La evaluación 360° recopila retroalimentación de superiores, pares, subordinados y clientes para obtener una visión integral del desempeño del empleado.
10	b	La autoevaluación fomenta la reflexión del empleado sobre su rendimiento y contribuye a su desarrollo profesional.
11	b	La evaluación por objetivos se basa en la definición de metas alineadas con la estrategia organizacional, permitiendo medir el desempeño de manera efectiva.
12	c	La entrevista de retroalimentación debe ser un espacio de diálogo que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora para el crecimiento profesional del empleado.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Este proceso es clave para alinear las necesidades de la organización con las competencias del personal, optimizando la gestión del talento.
2	b	Este método fomenta la promoción interna y utiliza los recursos ya existentes en la empresa.
3	c	El método de escalas gráficas es un método tradicional que utiliza puntuaciones para evaluar competencias clave de los empleados.
4	c	Las condiciones de trabajo se refieren a aspectos relacionados directamente con el entorno laboral, no con las políticas de compensación.
5	falso	El análisis de puestos es más riguroso y evalúa aspectos extrínsecos, mientras que la descripción se enfoca en elementos intrínsecos.
6	cuestionario	Los cuestionarios permiten recopilar información de forma rápida y económica, aunque pueden perder detalles importantes.
7	verdadero	Al aprovechar los recursos internos, este método reduce tiempos y costos asociados a la búsqueda externa de candidatos.
8	estructurada	Las entrevistas estructuradas son útiles para asegurar consistencia en la evaluación de los candidatos.
9	verdadero	Este objetivo busca armonizar las necesidades de la organización con las aspiraciones de los empleados, promoviendo productividad y satisfacción.
10	evaluación del aprendizaje	Este criterio es fundamental para determinar si los conocimientos adquiridos en la capacitación se han asimilado correctamente.
11	verdadero	La seguridad laboral es fundamental para proteger la integridad física y mental de los trabajadores.
12	higiene	La higiene laboral se enfoca en prevenir enfermedades profesionales y promover un ambiente seguro.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El trabajo híbrido permite una productividad mejorada y mayor autonomía para los empleados
2	b	El teletrabajo implica realizar tareas laborales a distancia utilizando herramientas tecnológicas.
3	c	La flexibilidad laboral permite reducir el absentismo al adaptar los horarios a las necesidades individuales.
4	c	El trabajo híbrido permite automatizar procesos y externalizar actividades, adaptándose a un entorno globalizado.
5	c	Rediseñar el trabajo requiere desafiar al liderazgo para considerar nuevas aspiraciones y posibilidades.
6	c	Uno de los desafíos del trabajo híbrido es mantener una cultura organizacional sólida.
7	b	La <i>gig economy</i> se basa en trabajos temporales o separados, pagados individualmente.
8	a	La disponibilidad de tecnología y maquinaria técnica es clave para implementar el teletrabajo.
9	c	En ocupaciones de alta cualificación, el teletrabajo potencia el desempeño y la autonomía.
10	b	Las organizaciones saludables se adaptan eficientemente a las necesidades del entorno laboral.
11	b	Las estrategias de conciliación trabajo/vida privada son fundamentales para prácticas saludables.
12	b	Los programas de <i>wellness</i> corporativo promueven el bienestar integral de los empleados.

[Ir a la autoevaluación](#)



5. Referencias bibliográficas

Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (Granica, Ed.).

Alles, M. A. (2024). *Diccionario de términos de Recursos Humanos: más de 1500 entradas. Más de 200 imágenes*: (Granica, Ed.; 1st ed.).

Aránzazu Rodríguez, J. (2022). *Aplicaciones informáticas de administración de recursos humanos* (IC Editorial, Ed.).

Ayala, J. C. (2021). Diseño, análisis y evaluación de puestos. In Eudeba (Ed.), *La gestión moderna en recursos humanos* (p. 1).

Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (17th ed.). Cengage Learning.

Cantera, J. (2023). *La salud mental en la empresa: cómo crear trabajos saludables y mejorar la salud mental de tu equipo* (LID Editorial España, Ed.).

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10ma edición). McGraw-Hill Interamericana. <https://books.google.com.ec/books?id=y7GhzQEACAAJ>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (McGraw Hill, Ed.; 5.^a ed.).

Cobos Lazo, F. A. (2022). *Psicología de la salud ocupacional: salud y bienestar laboral desde una perspectiva psicológica* (Instituto Superior Tecnológico American College, Ed.; 1st ed., Vol. 1).

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos* (Eudeba, Ed.).



Cuatrecasas. Instituto de Estrategia Legal en RR. HH. (2018). IMPACTO ORGANIZATIVO DE LA DIGITALIZACIÓN Y DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS. In LA LEY Soluciones Legales S.A. (Ed.), *Nuevas tecnologías y gestión de recursos humanos* (pp. 1–556).



Deloitte. (2023). El futuro del trabajo en un mundo pospandemia De sobrevivir a prosperar. 2023. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/about-deloitte/articles/el-futuro-del-trabajo-en-un-mundo-post-pandemia.html>



Diccionario de la Lengua Española. (2025, January 7). *Definición de política*. <https://dle.rae.es/pol%C3%ADtico?m=form>



Dictionary Cambridge. (2025). *Meaning gig-economy*. 2024. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/gig-economy>



Economist Impact. (n.d.). IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDO. 2023. Retrieved January 25, 2025, from https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/El_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf



Fernández López, F. (2017). *Aplicaciones informáticas de administración de recursos humanos* (Editorial Tutor Formación, Ed.).

Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Editorial Digital UNID, Ed.). <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/titulos/41180>

Formatalent Business School. (2024). *¿Qué es la evaluación por objetivos?* <https://formatalent.com/que-es-la-evaluacion-por-objetivos/>

Godinez C, A., y Alvizuris, P. (2018). *Manual de Higiene y Seguridad en el Trabajo* (pp. 1–73). https://portal.ric.gob.gt/sites/default/files/2019-09/manual_de_higiene_y_seguridad_ric.pdf

Gómez Reina, M. (2021). *El proceso de selección de personal. In La gestión moderna en recursos humanos* (pp. 1–476). Eudeba.

González, M., y Olivares, S. (2015). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano* (Grupo Editorial Patria, Ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/39473?page=130>.

Herrero Blasco, A., y Perello Marín, M. del R. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas* (Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, Ed.).

Jiménez, D. P. (2011). *Manual de recursos humanos*. (ESIC EDITORIAL, Ed.).

López Cabrales, Á., Pasamar Reyes, S., y Valle Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Universitat Oberta de Catalunya.

Luque, F. J. (2021a). *Gestión de recursos humanos* (Digitalia). ICB Editores. <https://www.digitaliapublishing.com/a/125516>

Luque, F. J. (2021b). *Gestión de recursos humanos* (E. I. Málaga, Ed.; 1st ed.).

Murciano, J. (2018). IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO . In *Nuevas tecnologías y gestión de recursos humanos* (pp. 107–114).

OMS.(2024). *Definición de salud.* <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

Orozco Franco, A. (2017). *El impacto de la capacitación* (Editorial Digital UNID, Ed.). <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/41152?page=19>

Peiró, J. M. (2024). *Las competencias digitales y digitalizadas: sus implicaciones en el ámbito laboral y de los recursos humanos* (Fundación BBVA, Ed.; 1st ed.).

Perez Van Morlegan, L. (2021). Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial. In Eudeba (Ed.), *La gestión moderna en recursos humanos*.

Prego, J. (2014). *Piensa como un genio: Del ingenio a la genialidad* (4a Edición). Plataforma empresa.

RedTalentos. (2024, October 30). *Trabajo Híbrido, Flexibilidad Trabajo Remoto: Oportunidades y Desafíos para las Organizaciones*. <https://redtalentos.cl/trabajo-hibrido-flexibilidad-y-trabajo-remoto-oportunidades-y-desafios-para-las-organizaciones/#:~:text=En%20este%20art%C3%ADculo%2C%20exploramos%20el%20estado%20actual%20del,estos%20t%C3%A9rminos%20y%20sus%20implicaciones%20para%20las%20organizaciones%3A>

Rodríguez Moreno, D. C. (2022). *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral* (Editorial UPTC, Ed.).

Routledge, J. (2023). *Salud mental en el trabajo* (Reverté Management, Ed.; Vol. 1).

Rubió, Tomás. (2016). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de las personas en las organizaciones*. Octaedro.

Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. In Alianza Editorial (Ed.), *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva* (Vol. 1).

Sánchez Fernández, M. D. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (S. L. Editorial CEP, Ed.).



Soria-Olivas, Emilio., Casado, Héctor., y Martínez, Antonio. (2024). *People Analytics: Big Data al servicio de los recursos humanos* (RA-MA Editorial, Ed.; 1st ed.).



Tarango, J. P. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*: (Cano Pina). <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/43067>



Tejedo Sanz, J., Iglesias Prada, M. A., y Meseguer Galán, P. (2022). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (1st ed.). Macmillan Iberia, S.A.



Ulrich, Dave. (2006). *La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles*. Harvard Business Press.



Vallejo, Ricardo. (2005). *Riesgos psicosociales: prevención, reparación y tutela sancionadora*. (Aranzadi, Ed.; 1st ed., Vol. 1).



Villar Vargas, M. F. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos. Para el logro de resultados empresariales* (Ediciones Universidad Santo Tomás, Ed.; Primera).

Werther, W. B., Davis, K., y Guzmán, M. (2016). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7th ed.). McGraw Hill Education.



6. Anexos

Anexo 1. Diseño de un descriptor de puesto de trabajo

Formulario N°

1. Identificación del puesto

Fecha de realización:

Nombre del puesto:

Área de trabajo:

Remuneración
estimada:

Horarios y días:

Ambiente de trabajo:

2. Posición en la estructura

Reporta a:

Subordinados:

Pares:

3. Propósito del puesto

4. Vínculos

Informar Colaborar Controlar Persuadir

Superiores

Colegas

Subordinados

Clientes

5. Funciones y responsabilidades

-
1.
 2.
 3.
-

6. Requisitos del puesto

Edad:

Estado físico:

Educación:

Cursos
complementarios:

7. Experiencia y conocimientos

1.
 2.
 3.
-