



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Gestión de Recursos Humanos

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Gestión de Recursos Humanos

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Logística y Transporte	VIII

Autoras:

Andrea del Carmen Ordóñez Alvarado

Reestructurada por:

Yaneth del Rocío Guevara Guaraca



Andrea del Carmen Ordóñez Alvarado

Reestructurada por:

Yaneth del Rocío Guevara Guaraca

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-739-3

Año de edición: marzo, 2023

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 30%)

Loja-Ecuador



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual** 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	9
1.1 Presentación de la asignatura.....	9
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3 Competencias del perfil profesional	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
Primer bimestre	12
Resultado de aprendizaje 1:	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
Semana 1	12
Unidad 1. Introducción a la administración de RRHH.....	13
1.1. Introducción al estudio de los RRHH	13
1.2. Ubicación del área de recursos humanos en la organización.....	15
1.3. Políticas de recursos humanos.....	16
1.4. Roles y perfil del profesional de recursos humanos.....	17
1.5. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles Internacional	23
Actividades de aprendizaje recomendadas	25
Autoevaluación 1	25
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	28
Semana 2.....	28
Unidad 2. La ley y la igualdad de oportunidades.....	29
2.1. Igualdad de oportunidades sin discriminación de ninguna clase.....	31
2.2. Imposición obligatoria de respetar los derechos humanos.....	31
2.3. Garantías personales ante la ley sin discriminación de ninguna clase	32
2.4. Libertad de expresión del pensamiento	33



2.5. Libertad de trabajo en el Ecuador	34
Actividades de aprendizaje recomendadas	34
Autoevaluación 2.....	35
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	36
Semana 3	36
Unidad 3. Tablero de control.....	37
3.1. ¿Qué es un tablero de control de recursos humanos?	37
3.2. Indicadores de recursos humanos	38
3.3. Tipos de tableros de control de recursos humanos	39
3.4. Importancia de crear un tablero de control de recursos humanos....	39
Actividad de aprendizaje recomendada	40
Autoevaluación 3.....	40
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	42
Semana 4	42
Unidad 4. Análisis de puestos	43
4.1. Esquema de la descripción de puestos	43
4.2. Análisis de puestos.....	45
4.3. Métodos para reunir información	47
4.4. Cómo redactar los descriptivos de puestos.....	48
Actividades de aprendizaje recomendadas	49
Autoevaluación 4.....	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	51
Semana 5	51
Unidad 5. Planeación y reclutamiento de personal.....	51
5.1. Planificación	51
5.2. Reclutamiento	54
5.3. Diferencia entre reclutamiento y selección	56
5.4. Tipos de reclutamiento	57
5.5. Redacción de un anuncio	59



Actividades de aprendizaje recomendadas	60
Autoevaluación 5.....	60
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	63
Semana 6	63
Unidad 6. Las pruebas de selección de empleados	64
6.1. La importancia de una buena selección para las organizaciones	64
6.2. Selección	65
6.3. Pasos del proceso de selección	68
6.4. Pruebas de selección.....	69
Actividades de aprendizaje recomendadas	71
Autoevaluación 6.....	71
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	75
Semana 7	75
Unidad 7. Entrevista a candidatos.....	75
7.1. La entrevista	76
7.2. Preparación de la entrevista	77
7.3. Cómo formular las preguntas	78
7.4. Distintos tipos de preguntas para la entrevista.....	80
Actividad de aprendizaje recomendada	80
Autoevaluación 7	81
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	83
Semana 8	83
Actividades finales del bimestre	83
Segundo bimestre.....	85
Resultado de aprendizaje 1:	85
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	85
Semana 9	85
Unidad 8. Capacitación y desarrollo de empleados.....	86
8.1. Formación, capacitación, desarrollo, aprendizaje, definiciones.....	86



8.2. Los distintos métodos para el desarrollo de personas	87
8.3. Capacitación.....	88
Actividades de aprendizaje recomendadas	89
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	90
Semana 10	90
Unidad 8. Capacitación y desarrollo de empleados.....	90
8.4. Desarrollo de personas.....	90
8.5. Métodos de desarrollo de personas	90
Actividades de aprendizaje recomendadas	93
Autoevaluación 8.....	94
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	97
Semana 11	97
Unidad 9. Administración y evaluación del desempeño	98
9.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?	98
9.2. Pasos de una evaluación de desempeño	99
9.3. Pasos de la reunión de retroalimentación.....	100
Actividades de aprendizaje recomendadas	101
Autoevaluación 9.....	102
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	104
Semana 12.....	104
Unidad 10. Administración de carreras	104
10.1. Desarrollo de carreras	104
10.2. Programas exitosos de carreras.....	107
Actividades de aprendizaje recomendadas	108
Autoevaluación 10.....	108
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	111
Semana 13.....	111
Unidad 11. Planes salariales estratégicos	111
11.1. Planeación estratégica de compensaciones	111



11.2. Enlazar la compensación con los objetivos organizacionales	112
11.3. La norma del pago por desempeño	113
11.4. Valor motivacional de la compensación	114
11.5. Bases de la compensación	114
Actividad de aprendizaje recomendada	114
Autoevaluación 11	115
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	118
Semana 14.....	118
Unidad 12. Remuneración por desempeño e incentivos económicos	119
12.1. Definición de remuneración.....	120
12.2. Función del área de remuneraciones.....	122
12.3. Remuneraciones variables	123
12.4. Algunos conceptos básicos sobre remuneraciones	125
Actividades de aprendizaje recomendadas	127
Autoevaluación 12.....	127
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	130
Semana 15.....	130
Unidad 13. Prestaciones y servicios	130
13.1. Definición de prestaciones	130
13.2. Tipos de prestaciones sociales	131
13.3. Prestaciones sociales en Ecuador.....	134
Actividades de aprendizaje recomendadas	135
Autoevaluación 13.....	135
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	138
Semana 16.....	138
Actividades finales del bimestre	138
4. Autoevaluaciones	139
5. Referencias bibliográficas	152





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Organización y planificación del tiempo.
- Comunicación oral y escrita.
- Comportamiento ético.

1.3 Competencias del perfil profesional

- Asume pensamiento crítico y reflexivo.
- Asume trabajo en equipo.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

El sector logístico se caracteriza por enfrentar cambios vertiginosos, ya que está sujeto a diversas fluctuaciones estacionales que provocan variaciones en la demanda y generan complejidad de la cadena de suministro.

Ante este escenario de cambios acelerados, se vuelve imprescindible desarrollar una adecuada y efectiva gestión de Recursos Humanos, asegurando que su capital humano logístico está capacitado, comprometido y

alineado con los objetivos de la organización. Es decir, es indispensable gestionar y optimizar los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.

De esta manera, el principal desafío para la Gestión de Recursos Humanos consiste en optimizar los recursos humanos de las empresas que operan en el sector logístico, a través de la efectiva ejecución de todos los subsistemas de Recursos Humanos y de la aplicación de diversas técnicas y estrategias propias de la administración, tales como: la identificación de prioridades; la determinación del equilibrio entre el desarrollo tecnológico o inteligencia artificial y el capital humano; la valoración del ambiente de trabajo; la correcta selección de los líderes; la definición de incentivos y reconocimientos a los colaboradores, entre otros aspectos.





2. Metodología de aprendizaje

La metodología consiste en seleccionar las formas, modos y métodos de enseñanza que mejor se adapten a las características de los estudiantes y a los contenidos de la asignatura.

Para el estudio de la asignatura Gestión de Recursos Humanos se utiliza el aprendizaje autónomo, a través del cual el estudiante genera iniciativas para la organización, indagación, autodisciplina, compromiso y responsabilidad consigo mismo y con su entorno, aptitudes importantes para el autoaprendizaje.

Finalmente, se utilizará la metodología de aula invertida, que constituye un modelo pedagógico que permite al estudiante aprender haciendo, lo cual va más allá de la memorización. Esta metodología consiste en el cambio de roles entre profesores y estudiantes. La metodología de aula invertida les propone a los estudiantes estudiar y prepararse fuera de clase con lecciones para aprender y acceder a los contenidos desde casa, para después ejercer la práctica en el aula, donde los estudiantes interactúan y logran llevar a cabo las actividades (Murillo-Zamorano et al., 2019) de una forma más participativa para el desarrollo de habilidades.

Gracias a la aplicación de la metodología del aula invertida, el estudiante trabaja desde casa en el contenido educativo proporcionado por el profesor. El estudiante, al revisar el contenido educativo, desarrolla habilidades como el aprendizaje autónomo, el aprendizaje profundo, entre otros; además, el estudiante desarrolla la habilidad para trabajar de manera colaborativa y brindar su aporte dentro del aula.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Aplica la gestión de recursos humanos y selecciona los elementos importantes que debe tener el candidato para ejecutar un trabajo.

El resultado de aprendizaje favorecerá su comprensión sobre los aspectos más relevantes referentes al recurso más importante con el que cuenta una organización, como lo son las personas, a través del estudio de aspectos básicos como son el tablero de control, análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, además se estudiara sobre la Ley y la igualdad de oportunidades.

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

Apreciado estudiante, bienvenido al inicio del estudio de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. En él, abordaremos los aspectos generales, con una visión amplia de introducción al estudio de los Recursos Humanos (RRHH).





A continuación, lo invito a dirigirse al capítulo I. Dirección estratégica de recursos humanos (Alles, 2015, pp. 15-35) y leer los temas desde Introducción al estudio de los recursos humanos hasta roles y perfil del profesional de recursos humanos.

Unidad 1. Introducción a la administración de RRHH

El objetivo principal de esta unidad es introducir al estudiante en el campo de la administración moderna de las personas, así como explicar el concepto moderno que comprende la gestión de recursos humanos, así como sus diversos enfoques.

1.1. Introducción al estudio de los RRHH

En el ámbito empresarial, se utilizan diversas maneras para describir la importancia que las personas tienen dentro de las organizaciones. La denominación “recursos humanos” da a entender que las personas poseen ciertas competencias para asegurar un buen desempeño.

También se utilizan otras denominaciones como “capital humano” o “talento humano” para reflejar que las personas son fundamentales para el óptimo funcionamiento de una organización.

Según Chiavenato (2009), el término Recursos Humanos (RRHH) o Administración de Recursos Humanos (ARRHH) tiene tres significados:

1. *Los RRHH como función o departamento*, es decir, el área de staff responsable de gestionar el reclutamiento, la selección, formación, seguridad en el trabajo, prestaciones y otros.
2. *Los RRHH como conjunto de prácticas o políticas aplicadas*, es decir, es la forma en la que la organización administra las actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneraciones, comunicación, prestaciones, higiene y seguridad, etc.



3. *Los RRHH como profesionales*, es decir, representan a los profesionales que administran a tiempo completo los recursos humanos de la organización, realizando procesos de selección, formadores, capacitadores, administradores de beneficios, especialistas de seguridad, médicos ocupacionales, etc. (p. 4).

Las organizaciones exitosas se caracterizan por su capacidad para reclutar, contratar, capacitar, formar, desarrollar, motivar y retener a diversos tipos de personas con la finalidad de que trabajen juntos hasta alcanzar un objetivo compartido, lo cual constituye la esencia de la gestión de recursos humanos.

Lo invito a revisar la siguiente infografía donde se presentan las principales etapas de su gestión.

[Evolución del área de Recursos Humanos](#)

La infografía anterior muestra cómo la función de los recursos humanos ha cambiado significativamente a través del tiempo, pasando de una oficina de personal a una visión mucho más contemporánea, como es hablar de un departamento de desarrollo del talento.

Chiavenato (2009), señala algunas consideraciones fundamentales en las que se basa la gestión moderna de recursos humanos:

1. *Las personas como seres humanos*, como individuos y no como meros recursos humanos de la organización.
2. *Las personas como activadores de los recursos de la organización*, capaces de dinamizar a toda la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. *Las personas como asociadas a la organización*, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito y no como simples sujetos pasivos de ella.
4. *Las personas como poseedoras de talentos y competencias para la organización*, que le permiten alcanzar el éxito de la organización.
5. *Las personas como el capital humano de la organización*, principal activo de la empresa que aporta con su inteligencia.



1.2. Ubicación del área de recursos humanos en la organización

En la práctica, cuando se analiza la Administración de Recursos Humanos, se establece un principio básico: administrar a las personas es una **responsabilidad** de línea y una **función** de staff.

Esto significa que, quien es el responsable directo de administrar a las personas a su cargo, es el gerente mismo (ya sea supervisor o líder de equipo) al que ellas están subordinadas. Él tiene la autoridad y responsabilidad lineal y directa de dirigir a sus subordinados. De esta manera, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener únicamente un gerente como jefe.

La contraparte de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Es así que, para que el gerente asuma con plena autonomía la responsabilidad de administrar a su personal, necesita recibir asesoría y consultoría del departamento de Recursos Humanos, que le pone a disposición los medios y los servicios de apoyo.



De esta manera, podemos concluir que: administrar a las personas es una responsabilidad de cada gerente, quien debe recibir asesoría y orientación de parte del staff acerca de las políticas y procedimientos de la organización.

La situación que se plantea en este principio básico, es un claro indicador de que la responsabilidad de la administración de recursos humanos cambió con el paso del tiempo. Actualmente, en las organizaciones modernas, la administración de recursos humanos la desempeñan tanto los especialistas en la administración de recursos humanos (que actúan como consultores internos) y los gerentes de línea (gerentes, supervisores, jefes directos, etc.), que están involucrados directamente en las actividades de administración de los recursos humanos, ya que son los responsables de la asignación de los recursos humanos a diferentes actividades productivas. De esta manera, queda claro que las acciones y las decisiones relacionadas con las personas, pasan a ser competencia de los gerentes de línea, dejando de ser exclusivos del área de Recursos Humanos.



La reformulación de roles de Recursos Humanos exige la constante colaboración de los gerentes operativos, de línea, quienes están llamados a concretar los objetivos del negocio. Estos gerentes tienen la última responsabilidad sobre los procesos y los resultados de la organización.

En consecuencia, tienen la responsabilidad de liderar el camino hacia la integración total de Recursos Humanos, en el trabajo de la empresa.

En este sentido, Bohlander et al. (2001. 27-28) sostiene: *“las organizaciones exitosas son aquellas que combinan la experiencia de los gerentes de línea con la destreza de los especialistas en RRHH, para desarrollar y utilizar el talento de los empleados hasta su máximo potencial”*.

1.3. Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos de una organización constituyen un conjunto de directrices y estrategias que regulan las relaciones laborales, y que se encargan de gestionar el capital humano de la organización. Estas políticas son fundamentales para el éxito de una empresa, ya que se orientan a garantizar el mejoramiento continuo, tanto de la eficiencia como del crecimiento de los colaboradores.

Las políticas de recursos humanos abarcan todo el ciclo de vida del empleado, desde la selección y contratación, pasando por la formación, el desarrollo profesional hasta la terminación de la relación laboral.

Algunas políticas de recursos humanos son las siguientes:

- Políticas de reclutamiento.
- Políticas de selección.
- Políticas de contratación.
- Políticas de terminación laboral.
- Políticas retributivas y de beneficios.
- Políticas formativas y de capacitación.
- Políticas de clima laboral.
- Políticas de evaluación del desempeño.



- Política de desconexión digital y promoción de la salud.
- Política de prevención de riesgos laborales.
- Política de conciliación de la vida personal y laboral.

Para que las políticas de recursos humanos sean efectivas, es importante que estén alineadas con la misión y visión de la empresa. De esta manera, todas las acciones de los empleados estarán enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En definitiva, las políticas de recursos humanos norman el comportamiento y el desempeño interno de los colaboradores de todos los niveles, con la finalidad de regular el ejercicio de las funciones o tareas de forma ética y moral.

Se entiende por norma a las instrucciones establecidas para dirigir la correcta realización de una acción o el desarrollo correcto de una actividad. Cuando una norma no se cumple, se incurre en una sanción, la cual puede variar según la envergadura de la transgresión.

Debido a la importancia que ejercen las políticas de recursos humanos dentro de la organización y su impacto en el comportamiento de sus colaboradores, se recomienda que estas una vez establecidas sean socializadas y compartidas a todos los miembros.



Apreciado estudiante, para conocer más sobre este interesante tema, lo invito a leer (Alles, 2015, pp. 27-31), sobre diferentes tipos de políticas generalmente establecidos en toda organización.

1.4. Roles y perfil del profesional de recursos humanos

El perfil y los roles de un profesional de Recursos Humanos (RRHH) varían, según las características de su función; en general, son responsables de:

- **Gestionar el talento:** desarrollar e implementar estrategias para atraer, seleccionar, formar, y retener el talento de la organización.



- **Supervisar los procesos:** alinear los procesos para cumplir los objetivos, supervisar los departamentos, y gestionar el cambio en la empresa.
- **Capacitar y desarrollar al personal:** implementar programas de formación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal.
- **Cumplir con la normativa laboral:** garantizar que la empresa cumpla con las leyes laborales y las normas de empleo.
- **Mejorar el clima laboral:** atender reportes o quejas de empleados y trabajar para mejorar el clima laboral.

Algunos perfiles profesionales en RRHH son:

- **Gerente de Recursos Humanos:** responsable de planificar y organizar tareas y proyectos, manejar múltiples tareas y establecer prioridades.

En cuanto a los conocimientos, un profesional de RRHH debe tener conocimientos de Recursos Humanos, Psicología Industrial, Psicología Organizacional y afines a la Administración de Recursos Humanos.

El desempeño exitoso de un profesional de recursos humanos se logra gracias a que este cumple con algunos roles específicos, los cuales le ayudarán a alcanzar su cometido.

Los roles que debe poseer el especialista de recursos humanos se describen en la tabla 1.



Tabla 1
Roles y perfil del profesional de Recursos Humanos

Roles del profesional de RRHH		Descripción
Personas		Es decir, que establezca una cercanía con los demás integrantes de una organización, de esa manera se crean vínculos entre el personal y la empresa.
Talento		El cual se refiere al desarrollo de las personas con un enfoque ganar-ganar. Por un lado, el enfoque aumenta la autoestima e incide en la autorrealización del colaborador. Y por otro, la organización contará con personal altamente calificado para el puesto.
Experto		Implica el uso de herramientas y prácticas adecuadas que permitirán alcanzar la estrategia organizacional.
Ético		Consiste en evidenciar en todo momento un comportamiento ético.
Estratégico		El cual consiste en comprender la estrategia organizacional, para de esa manera poder encaminar todas las acciones al cumplimiento de la estrategia.

Nota. Adaptado de Dirección estratégica de los recursos humanos (pp. 32-33), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.

La tabla que antecede describe los cinco roles que garantizarán el buen desempeño de la persona encargada de recursos humanos, además define el perfil del profesional. Pero, resulta importante aclarar que es la interrelación de todos los roles expuestos, lo que garantizará dicho desempeño.

Por su parte, Ulrich (2004) plantea que se requiere redefinir los roles de profesionales de recursos humanos y de gerentes operativos, para alcanzar mejores niveles de competitividad en las organizaciones. Sostiene que estos profesionales deben trabajar conjuntamente y establece cuatro funciones básicas de los gestores de personas:

1. Socio estratégico.



2. Agente de cambio.
3. Experto administrativo.
4. Adalid de los empleados.

Explica que en la actualidad la función de Recursos Humanos es considerada como una de las más indispensables dentro de cualquier organización. Más aún, si se tiene presente que las organizaciones se desarrollan en un entorno exigente y competitivo, situaciones que demandan excelencia organizacional, la misma que puede alcanzarse mediante las buenas relaciones con su gente. En consecuencia, la obtención de la excelencia organizacional debe ser una responsabilidad de Recursos Humanos, que tiene que ir más allá de realizar tareas burocráticas. Cita un ejemplo que refleja la importancia del recurso humano:

“Una compañía que pierde todos sus equipos, pero mantiene intactas las habilidades y conocimiento de su fuerza de trabajo puede volver al negocio rápidamente. Sin embargo, una empresa que pierde su fuerza de trabajo, manteniendo sus equipos, nunca se recuperaría o es más difícil que lo logre”. (Ulrich, 2004).

Ante los nuevos desafíos, es necesario crear un nuevo rol y una agenda renovada, ya que no se detiene en las actividades tradicionales de Recursos Humanos, tales como la selección de personal o las compensaciones. Tiene que enfocarse en los resultados que se obtienen, que son los que en última instancia agregarán valor para la organización, para los clientes, inversores y empleados.

Perfil actual del gerente de recursos humanos para el sector logístico

El gerente de Recursos Humanos en la industria logística debe ser una figura estratégica y orientada a un conjunto de competencias, con capacidad para enfrentar los vertiginosos cambios en el panorama logístico global. Capaz de comprender y gestionar los desafíos específicos de la industria para lograr el éxito a largo plazo de la empresa.



Las competencias requeridas por los profesionales de Recursos Humanos que administran dentro del sector logístico, abarcar un conjunto de habilidades que van desde un conocimiento detallado del negocio del cliente hasta la capacidad de formular propuestas estratégicas.

Por ello, es fundamental tener conocimiento concreto de las necesidades y dinámicas operativas de las empresas y orientar la capacitación hacia el desarrollo de capacidades estratégicas. Los interlocutores en los proveedores logísticos deben ser capaces de formular propuestas que vayan más allá de la simple provisión de servicios logísticos básicos.

Adicionalmente, para gestionar los Recursos Humanos, se requiere capacitación y actualización en las nuevas tecnologías emergentes y las mejores prácticas en logística. La gestión de recursos humanos debe centrarse también en el desarrollo de habilidades de comunicación y negociación.

En definitiva, debe poseer un profundo conocimiento de la dinámica y los desafíos propios del sector logístico. Debe tener habilidad en el uso de tecnologías emergentes (software de gestión de la cadena de suministro, sistemas de trazabilidad y análisis de datos) para aprovechar al máximo las innovaciones tecnológicas para optimizar las operaciones de gestión de recursos humanos.

Un gerente de Recursos Humanos proactivo, que sea capaz de anticipar las necesidades de personal, asegurándose de que la empresa cuente siempre con la cantidad y calidad adecuada de recursos humanos. El gerente de Recursos Humanos debe transformarse en un líder en la gestión del cambio.

Esto incluye la implementación de nuevas tecnologías, la redefinición de procesos operativos y la adaptación a las cambiantes necesidades del mercado.

Será capaz de reclutar y contratar candidatos con conocimiento de las regulaciones aduaneras y demás normativa, experiencia en la gestión de almacenes automatizados y capacidad para afrontar la complejidad de las



cadena de suministro globales. Se asegurará que el equipo humano esté bien alineado con las necesidades del negocio y de que todos los colaboradores interactúen en sinergia hacia el logro de objetivos comunes.

El gerente de Recursos Humanos deberá poseer fundamentalmente tres requisitos indispensables para su gestión:

1. *Tener conciencia del contexto en el que opera la empresa*, para generar iniciativas de renovación e innovación, para evaluar objetivamente los recursos disponibles, de todo tipo, identificando oportunidades y amenazas.
2. *Capacidad para diseñar, desarrollar y consolidar el sistema logístico*. De esta manera se visibiliza mejor la cadena de suministro y se reduce el desperdicio; define flujos de trabajo y procesos operativos, para garantizar la fluidez y consistencia, reduciendo retrasos y desviaciones. Generar capacidad de adaptación y respuesta ante las condiciones cambiantes del mercado. Planificar efectivamente para asegurar la óptima asignación de recursos, espacio de almacenamiento, flotas de transporte, el personal y la tecnología, para maximizar la eficiencia y reducir los costos operativos. Un sistema logístico bien diseñado es capaz de satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de los clientes, al tiempo que logra consolidar su presencia en el mercado a lo largo del tiempo.
3. *Capacidad para planificar, proponer y negociar con los clientes*. Tener **conciencia de los desafíos del cliente es esencial para ofrecer soluciones específicas, con base en** un análisis profundo de sus necesidades: una comprensión amplia de los problemas a los que se enfrentan le permite ofrecer soluciones que respondan directamente a sus necesidades. La **capacidad de personalizar soluciones logísticas según las necesidades específicas del cliente es crucial**.

También es igualmente importante tener plena conciencia de los desafíos internos. Esto implica la colaboración entre los departamentos internos para garantizar un flujo de trabajo armonioso. Además, la comunicación abierta y continua con socios comerciales y otros actores involucrados en la cadena de suministro marca la diferencia.



Otro elemento clave es ser proactivo en la identificación de posibles desafíos del cliente para estar preparado para sugerir soluciones antes de que se conviertan en problemas. Esta actitud permite enfrentar los desafíos con una mentalidad positiva que inculca y consolida un vínculo de confianza con el cliente.

1.5. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles Internacional

Antes de exponer el tema sobre la metodología de gestión por competencias de Martha Alles, se considera importante iniciar definiendo que es una competencia. Por lo cual, a continuación, se exponen algunas definiciones.

La profesora francesa Levy-Leboyer (1997) expone que las competencias son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, cosa que las hace más eficaces en una situación determinada”. Por su parte, Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o a una *performance* superior en un trabajo o situación”.

Para objeto de estudio se considera la definición de la reconocida escritora Alles (2015), quien define a la competencia como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 91).

Dentro de esta temática existen otros términos que suelen confundir al profesional de recursos humanos, pues es común que bajo el nombre de competencias se refieran a estas como a los conocimientos. Por ello, se define a los conocimientos como “competencias técnicas” y a las competencias de gestión o acción como “competencias conductuales”.

Para una mejor comprensión de este tema, a continuación apreciado estudiante, se presentan ejemplos de conocimientos y competencias.



Tabla 2
Ejemplos de conocimientos y competencias

Conocimientos o Competencias Técnicas Constituyen la base del desempeño	Competencias o Competencias Conductuales Generan comportamientos exitosos
Informática	Iniciativa – autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Nota. Adaptado de Dirección estratégica de los recursos humanos (p. 92), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.

De cierta manera, la tabla indica que tanto los conocimientos como las competencias son fundamentales para la realización de un trabajo. No obstante, la relación entre ellos es diferente. Los conocimientos constituyen la base del desempeño, sin embargo, el desempeño exitoso es posible a partir de poseer las competencias necesarias para una función, es decir, las competencias son las encargadas de generar comportamientos exitosos.

En síntesis, lo que busca la metodología de gestión por competencias es alinear a las personas que forman parte de una organización en pro de los objetivos estratégicos. Para ello se desarrollará todo un modelo sistémico que abarcará a todos los subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección, formación, remuneraciones, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, etc.), los cuales considerarán las competencias en sus procesos.

Ha culminado el estudio de esta unidad. ¿Qué le pareció? Seguramente muy interesante y totalmente aplicable en el medio laboral.





Actividades de aprendizaje recomendadas

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

Elbert Hubbard

Estimado estudiante, efectúe las siguientes actividades, las cuales le permitirán poner en práctica los conceptos estudiados durante esta primera semana.

1. Elabore su propia definición sobre la administración de recursos humanos, para ello lea de forma comprensiva los contenidos sobre la introducción a la administración de recursos humanos, además usted puede apoyarse investigando en artículos y libros.
2. Como es de su conocimiento, cuando se habla de responsabilidad de línea, la administración del personal es una responsabilidad de cada gerencia. Mientras que, la función de *staff* hace énfasis en la asesoría que recursos humanos brinda a cada gerencia o jefe. Con estos antecedentes, lo invito a realizar un esquema donde exponga como mínimo 3 funciones de línea y 3 de *staff* del área de recursos humanos.

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

3. Es momento de autoevaluar el aprendizaje mediante la autoevaluación 1.



Autoevaluación 1

A. De acuerdo con la afirmación del anunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. El año en que los recursos humanos fueron considerados como “desarrollo del talento” buscando el crecimiento profesional del talento de una organización fue en:
 - a. 2010.



b. 1990.

c. 1980.

2. El año en que los recursos humanos fueron considerados como “Oficina de personal” a cargo de un empleado con mucha experiencia y de confianza para la compañía, fue en el año:

a. 1980.

b. 1990.

c. 1960.

3. Ana trabaja como asesora de presidencia para una empresa dedicada a la exportación de productos alimenticios. Sus funciones son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, sin embargo, no constituyen el corazón del negocio a diferencia del trabajo que se realiza en producción y ventas. Con este antecedente, ¿identifique el tipo de función que desempeña Ana en su lugar de trabajo?

a. Línea.

b. *Staff*.

c. Línea y *staff*.

4. José es el director del área de producción de una fábrica de productos lácteos, sus funciones por su naturaleza constituyen el corazón del negocio. Con este antecedente ¿Identifique el tipo de función que ejerce la dirección del área de producción?

a. Línea.

b. *Staff*.

c. Línea y *staff*.

5. Farmacias Fybeca desde el inicio de sus actividades ha establecido claramente políticas de recursos humanos, las cuales se utilizan para designar las normas internas en relación con los colaboradores de todos los niveles, asegurando el respeto de principios y valores de la



farmacia. Una de las políticas institucionales consiste en evitar que las personas que trabajan en Farmacias Fybeca establezcan relaciones ajenas a lo laboral. Bajo este contexto, se podría asegurar que Farmacias Fybeca ha establecido un tipo de política sobre:

- a. Fumar.
- b. Relaciones familiares.
- c. Romance.

6. Las organizaciones fijan políticas y bajo este nombre se conocen diversas normas o reglas internas de funcionamiento que deben cumplir todos sus integrantes, con estos antecedentes, se puede decidir que las políticas se fijan para:

- a. Determinar las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo.
- b. Distinguir a una empresa de otra en su segmento de actuación.
- c. Unificar procedimientos y asegurar el cumplimiento de actividades enfocadas en la visión y estrategia organizacional.

7. Almacenes Promacon ha decidido establecer políticas de recursos humanos, desde que sus colaboradores han empezado a ingresar y salir del trabajo de forma irregular, perjudicando notablemente el buen desempeño de la organización. Bajo este contexto, se podría asegurar que almacenes Promacon ha establecido un tipo de política sobre:

- a. Fumar.
- b. Relaciones familiares.
- c. Horarios.

8. Martha Alles define a las competencias como:

- a. Acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiada por su instructor para el desarrollo de sus competencias.
- b. Proceso mediante el cual se adquiere nuevos conocimientos.



c. Las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

9. La acción que regula el comportamiento conductual y el desempeño óptimo de los empleados para que se ejecuten las labores de forma ética y moral, se denomina:

- a. Estrategia.
- b. Políticas organizacionales.
- c. Administración de recursos humanos.

10. Además de la responsabilidad y compromiso, los roles que se necesitan para trabajar en el área de recursos humanos son:

- a. Estratégico, justo, negociador, ético y experto.
- b. Experto, ético, de talento, estratégico y de personas.
- c. Ético, experto, conspirador y motivador.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 2

Estimado estudiante, una vez que hemos revisado algunos conceptos básicos sobre la introducción a la administración de los recursos humanos, continuamos con los contenidos propuestos, en esta oportunidad



estudiaremos sobre la ley y la igualdad de oportunidades. Por lo cual, recalco que para objetivo de estudio de la presente unidad únicamente se considerará la información que se propone en la presente guía didáctica.

Unidad 2. La ley y la igualdad de oportunidades

Figura 1

Ley y justicia



Nota. Tomado de *Conjunto de leyes* [Ilustración], por macrovector, 2023, [Freepik](#). CC BY 4.0.

Antes de analizar detalladamente la Unidad dos, se realiza un breve análisis de lo que dispone el Código Civil en el Art. 1.- “La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la constitución, manda, prohíbe o permite”.



Con esta disposición tan importante en el ordenamiento jurídico queda establecido, que toda norma jurídica debe ser creada sin violentar la Carta Magna que es la Constitución, en tal virtud, todo lo que se haga violentando las normas constitucionales serán nulas, de nulidad absoluta; por lo que, la violación de cualquier norma legal será un acto violatorio de la constitución que deberá ser castigado conforme a derecho siguiendo las normas del debido proceso.

Por otra parte, la Constitución de la República del Ecuador, en la primera parte del art. 1 dispone lo siguiente: “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia”, norma jurídica que debe ser inquebrantable, ninguna persona natural ni jurídica puede desconocer esta norma tan elemental en un país soberano como el nuestro; los derechos establecidos en la constitución son inalienables e imprescriptibles, nadie puede alegar la falta de conocimiento de dicha norma, al respecto, el Art. 13 del Código Civil dispone lo siguiente: “la ley obliga a todos los habitantes de la república, con inclusión de los extranjeros y su ignorancia no excusa a persona alguna”. El contenido doctrinario de este artículo es tan importante por las siguientes razones:

Uno: porque, su alcance y efecto es para todos, ya sean estos, nacionales o extranjeros, de tal manera, que la norma jurídica castiga de igual forma y manera a todos aquellos que de alguna manera infrinjan la ley; todos los ciudadanos que habitan en el Ecuador o estén de paso por este país deberán sujetarse al marco jurídico legalmente establecido, acatando íntegramente los preceptos constitucionales existentes.

Dos: en lo referente a la ignorancia de la ley que no excusa a persona alguna, con esto queda claro que nadie puede alegar en su defensa, que la infracción cometida la ha realizado por desconocimiento de la ley; es necesario hacer una aclaración a lo referente a la ignorancia de la ley. Pero existe la atenuante en caso de rusticidad del que comete la infracción, en este caso se atenúa el castigo, por lo que se debe aplicar el principio de proporcionalidad de la pena, misma que deberá ser de acorde a su capacidad; por ejemplo: Una infracción



sancionada con pena de uno a tres días de prisión, si esta la comete una persona preparada con pleno conocimiento de la ley, para este se aplicará la máxima y para el rústico la mínima, porque la rusticidad es atenuante.

2.1. Igualdad de oportunidades sin discriminación de ninguna clase

Doctrinariamente, se dice que la ley es ciega, por cuanto se debe castigar sin favoritismo de ninguna clase, asimismo ante los derechos, todos tenemos las mismas oportunidades sin discriminación de ninguna clase, esto es, porque es un principio constitucional prescrito en la Constitución de la República del Ecuador y más tratados internacionales legalmente reconocidos por el Ecuador.

2.2. Imposición obligatoria de respetar los derechos humanos

La obligatoriedad de respetar los derechos humanos está prescrita en la constitución y más tratados internacionales legalmente ratificados por el Congreso Nacional o Asamblea Nacional como órgano supremo de un Estado de derecho, el ser humano desde el momento mismo de su concepción está investido de derechos inalienables que deben ser respetados mientras viva.

Tanto el niño como el adulto y los ancianos están protegidos por la normatividad jurídica vigente en el Ecuador, por ninguna causa, ni razón se puede vulnerar sus derechos, por así garantizarlo el marco jurídico existente. Hablando de los derechos del niño, estos están contemplados en la declaración de los derechos del niño, proclamados por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Dicha declaración fue con la finalidad de garantizar los derechos fundamentales del hombre y del ciudadano. Su finalidad fundamental es velar por la dignidad, por los valores éticos y morales de todo ser humano, garantizando de esta manera el desarrollo del progreso social y libertad de sus conciudadanos, lo que daría como resultado un alto nivel de vida y progreso para el Estado. Estos derechos son diez y están prescritos en la declaración constante en el párrafo que antecede. Como eje fundamental tenemos la



Declaratoria Universal de los Derechos Humanos desde mil setecientos ochenta y nueve, legalmente ratificada y aprobada por el Decreto Legislativo del Congreso ecuatoriano.

2.3. Garantías personales ante la ley sin discriminación de ninguna clase

La discriminación está prohibida por la Constitución Política del Ecuador y los tratados internacionales antes citados, todos los habitantes del Ecuador o extranjeros que estén de paso por nuestro territorio están protegidos por nuestro ordenamiento jurídico, no puede haber discriminación de ninguna índole, sin embargo, a diario se ve la violación de nuestros derechos, sin que nadie haga nada al respecto, por lo que, parece que la norma jurídica se ha hecho con letra muerta. Al respecto, el numeral 3 del artículo 11 de la constitución determina que: “Los derechos y garantías establecidos en la constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de directa e inmediata aplicación por y ante cualquier servidora o servidor público, administrativo o judicial, de oficio o a petición de parte”.

Es gratificante leer esta disposición, pero en verdad no se cumple, ya sea por desconocimiento de los servidores públicos, sean estos administrativos y judiciales. En lo referente a la parte que dice: de oficio o a petición de parte, la aplicación de oficio es cuando el operador administrativo o judicial tiene la obligación de proveer inmediatamente dentro de las 24 horas siguientes lo que sea necesario resolver, esto es, sin que nadie le solicite la ejecución del acto administrativo. A petición de parte es cuando el interesado solicita un determinado servicio ya sea en beneficio propio o de la colectividad, de no ser así, se estaría violando las diferentes normas de derechos constitucionales, acto que debe ser sancionado conforme a derecho y proporcionalmente a la infracción cometida.



2.4. Libertad de expresión del pensamiento

La libertad de expresión es un derecho adquirido que le asiste a todo ser humano y garantizado por todos los estados que acertadamente lo han ratificado. El Ecuador como país libre y soberano no puede ser la excepción por así declararlo en nuestra Constitución. En la primera parte del Art. 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos dispone lo siguiente: “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos”, por lo tanto, todos los habitantes del Ecuador y aquellos que estén de paso por este país les asiste estos derechos, por lo que la dignidad de todo ser humano es inquebrantable, no puede ser mancillada por ninguna causa ni efecto.

Los derechos adquiridos por la Declaración Universal de los Derechos Humanos y nuestra constitución son sagrados y respetados por todos, por las personas comunes o por aquellas que ostenten alguna dignidad y de manera especial por quienes tienen la obligación de hacerlas cumplir.

La primera parte del Art. 18 *Ibíd*em dispone lo siguiente: “Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento”. Se podría decir que, desde el momento mismo en que el ser humano es desprendido con vida del vientre materno, este gozará de todos los derechos constitucionales, los primeros que están obligados a reconocer estos derechos serían sus padres y el Estado, proveyéndoles de todo lo que requieran sus necesidades fundamentales.

El inciso tercero del Art. 45 de la Constitución Política dispone: “el Estado garantizará su libertad de expresión y asociación de los niños y, por ende, estos derechos les seguirá en toda su vida, el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas.” En tal virtud, queda demostrado que la libertad de expresión está totalmente garantizada la por nuestra Carta Magna y más tratados internacionales legalmente reconocidos por nuestro ordenamiento jurídico, es necesario aclarar que la libertad de expresión es sacramental, por lo tanto, no se la puede confundir con el libertinaje, difamación, con el caos, toda actuación deberá ser ejercida dentro de un marco jurídico.



Todo ser humano debe ser digno de alabanzas por sus virtudes de respeto a la norma jurídica constitucional, por lo que, es importante que las instituciones de educación de todo nivel fomenten las buenas costumbres, así como a desarrollar hábitos de respeto y consideración de sus semejantes; y, fomentar el amor a la ciencia y a la cultura.

2.5. Libertad de trabajo en el Ecuador

El trabajo debe ser lícito para que sea considerado como tal, caso contrario sería un acto ilícito, mas no trabajo, toda prestación de servicio lícito está garantizado por la normatividad jurídica y es un derecho inalienable, todo ser humano tiene plena libertad para trabajar en todo lo que a sus derechos convenga, las actividades prohibidas por la ley no son consideradas como actividades laborales.

El numeral diecisiete del –Art. 66 de la Constitución de la República del Ecuador establece lo siguiente: “el derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley”. Este es un derecho constitucional, con esto queda claro que toda clase de actividad debe ser dentro del marco jurídico constitucional, los salarios deben ser proporcionalmente a la actividad que realiza de acuerdo al grado de conocimientos y habilidades, en todo caso ningún acto laboral será gratuito, además se deberá regir a otras leyes que determinan otros derechos adicionales, como es el caso de la Ley de Seguro Social, Código Laboral, etc.

Las diversas modalidades y condiciones de trabajo serán acordes con las oportunidades que todo ser humano tiene derecho, sin distinción de ninguna índole y se realizará de acuerdo con la ley, a la constitución y a los tratados internacionales vigentes en el Ecuador.



Actividades de aprendizaje recomendadas

“Cuando la ley y la moral se contradicen una a otra, el ciudadano confronta la cruel alternativa de perder su sentido moral o perder su respeto por la ley”.

Frederic Bastiat



¡Fantástico! Ha terminado con éxito la unidad 2. ¿Qué le parece si realiza una síntesis del capítulo a través de las siguientes actividades?

1. Como futuro gerente, administrador o colaborador de una organización, no puede pasar por alto lo que establece la ley. Por lo tanto, a partir de la información proporcionada, elabore un mapa mental donde exponga los aspectos más relevantes de la unidad dos.

Considere que un mapa mental consiste en una representación gráfica sobre un tema en particular. Para realizarlo correctamente, usted colocará el tema principal en el centro y de él se desprenden en todas las direcciones conceptos afines.

Nota: Conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

2. *Es momento de autoevaluar el aprendizaje mediante la autoevaluación 2.*



Autoevaluación 2

A. Responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda.

1. () El Código Civil dispone que “La ley obliga a todos los habitantes de la república, con inclusión de los extranjeros; y su ignorancia no excusa a persona alguna”
2. () Se dice que la ley es ciega, ya que esta debe castigar sin favoritismo de ninguna clase.
3. () Se puede decir que ante la ley no somos iguales y que según nuestra raza nuestras oportunidades cambian.
4. () El ser humano a partir de los dieciocho años está investido de derechos inalienables que deben ser respetados mientras viva.
5. () Tanto el niño como el adulto y los ancianos están protegidos por la normativa jurídica vigente en el Ecuador.



6. () La discriminación está prohibida por la constitución política del Ecuador y los tratados internacionales.
7. () La libertad de expresión es un derecho adquirido que le asiste a todo ser humano.
8. () Todo trabajo lícito o ilícito está garantizado por la normativa jurídica y es un derecho inalienable.
9. () Todo ser humano tiene plena libertad para trabajar.
10. () La persona a partir de la mayoría de edad podrá ser obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la Ley.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarlo, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Durante esta semana estudiaremos sobre la administración estratégica de recursos humanos y el tablero de control. Se conocerá sobre la importancia de los tableros de control para la toma de decisiones inmediata en el área de recursos humanos. Recuerde, que para el estudio de la presente unidad se sugiere que considere toda la información y recursos propuestos en la presente guía didáctica.



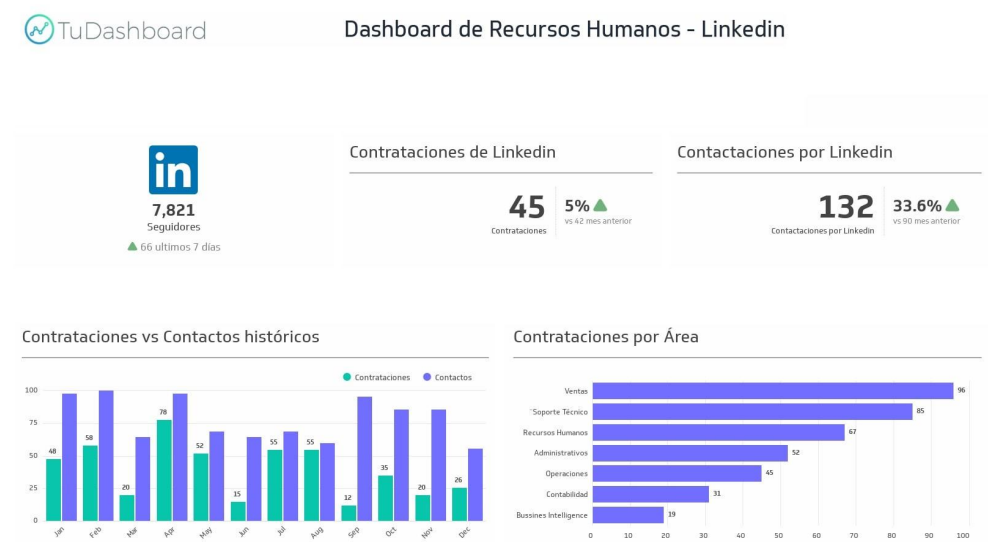
Continuemos

Unidad 3. Tablero de control

3.1. ¿Qué es un tablero de control de recursos humanos?

Figura 2

Ejemplo de un tablero de control



Nota. Tomado de *Dashboard de Recursos Humanos* [Ilustración], por tudashboard, 2023, [Tudashboard](#). CC BY 4.0.

Un tablero de control, o también conocido por su nombre en inglés dashboard, es una herramienta ideal para automatizar la forma en que gestionamos el capital humano, sin margen de error, y representa visualmente un conjunto de métricas relacionadas con algún aspecto de la actividad empresarial (Bismart, 2022).

En la actualidad, cada vez es más notorio que las organizaciones empleen un enfoque “*data drive decisions*” o traducido al español decisiones impulsadas o tomadas por los datos, es decir, por su visualización y los criterios de presentación de la información a través de tableros de control.



Con el fin de tomar mejores decisiones, optimizar las estrategias y contar con una visión integral de la situación de un negocio, se utilizan los tableros de control, los cuales brindan información importante sobre sus proveedores, competencia, clientes y su propia actividad. En ese sentido, resulta de vital importancia, que la creación de los tableros de control y presentación de los datos facilite el entendimiento y el análisis para el especialista de recursos humanos.

Es importante destacar que los tableros de control no proporcionan una visión global del plan estratégico y plan de acción de una empresa. Por el contrario, el uso de un tablero se limita al seguimiento y análisis de aspectos concretos de su actividad, por ejemplo: conocer el rendimiento de un departamento de la organización.

Revise el siguiente video titulado "[Tablero de control, una herramienta clave en tu empresa](#)". Como pudo observar, la importancia de establecer un tablero de control consiste en evaluar el avance de la estrategia empresarial de la empresa, por otro lado, se explica sobre la frecuencia recomendable para medir los objetivos e indicadores donde se sugiere que esta actividad se la realice de manera mensual.

Con la revisión del video, usted puede concluir que el tablero de control gracias a la información que provee, dirige al director general de una organización y le permite tomar decisiones a la vez que mide resultados.

3.2. Indicadores de recursos humanos

Los indicadores de recursos humanos se establecen para medir la gestión del área de recursos humanos y pueden ser de tipo general o específico.

Para Alles (2015), el término indicador "consiste en un valor numérico que se usa como guía para evaluar y podrán ser utilizados tanto para evaluar el desempeño de las personas en relación con sus respectivos puestos de trabajo como la gestión conjunta del área" (p. 69).



En la actualidad, las empresas disponen de varios indicadores o KPI (Key performance indicators o indicadores clave de desempeño) que se describen en el tablero de control, permitiendo a los directivos supervisar y evaluar en tiempo real para la toma de decisiones.

3.3. Tipos de tableros de control de recursos humanos

Está claro que los indicadores deberán ser utilizados por cada uno de los departamentos que conforman una organización, en esta oportunidad hacemos énfasis en recursos humanos debido a nuestra asignatura.

A continuación, se describen algunos ejemplos de tableros de control de recursos humanos.

- Para la gestión de la fuerza laboral.
- Para el seguimiento del absentismo laboral.
- Para la gestión de nómina.
- Sobre habilidades y gestión del talento.

3.4. Importancia de crear un tablero de control de recursos humanos

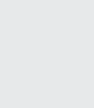
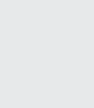
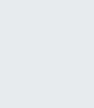
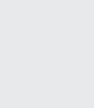
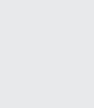
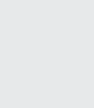
Principalmente, resulta importante crear un tablero de control de recursos humanos porque permite un cambio de paradigma, esto gracias a la visión integral que brinda de la organización. A continuación, se exponen las mayores ventajas que proporciona un tablero de control.

- Permite realizar un análisis a partir de las cifras.
- Permite obtener una visualización rápida y sintética de la eficiencia del personal y posibles disfunciones sociales.
- Realizar informes, balances y reportes de gastos de recursos humanos.



Recuerde usted puede ampliar este tema investigando en fuentes bibliográficas confiables.

¡Adelante, usted puede!





Actividad de aprendizaje recomendada

"Un líder es aquel que conoce el camino, hace el camino y muestra el camino".

John C. Maxwell.

Es momento de autoevaluar el aprendizaje mediante la autoevaluación 3.



Autoevaluación 3

A. De acuerdo con la afirmación del anunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. Un tablero de control es una:
 - a. Herramienta de gestión empresarial cuyo objetivo consiste en evaluar el crecimiento de la organización.
 - b. Herramienta ideal para automatizar la forma que gestionamos el capital humano.
 - c. Característica de una empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.
2. El tablero de control es utilizado para:
 - a. Diferenciar el mercado.
 - b. Tomar mejores decisiones.
 - c. Mejorar la ventaja competitiva.
3. El tablero de control de recursos humanos brinda información sobre:
 - a. Producto, precio y plaza.
 - b. Reclutamiento, selección e inducción de personal.
 - c. Proveedores, competencia y clientes.



4. Martha Alles define el término indicador como:
- a. Un proceso de intercambio de información y compromisos en el cual dos o más partes tienen intereses comunes.
 - b. Un valor numérico que se usa como guía para evaluar el desempeño de las personas en relación con sus puestos de trabajo.
 - c. Una lista de los nombres de las personas que están en la plantilla de una empresa o entidad pública.
5. Seleccione a continuación los ejemplos que corresponden a tablero de control de recursos humanos:
- a. Tablero de control para el seguimiento de absentismo laboral.
 - b. Tablero de control de procesos o unidades de negocio.
 - c. Tablero de control del área de ventas.
6. Algunos ejemplos de indicadores de recursos humanos son:
- a. Tasa de productividad de los empleados, índice de satisfacción del empleado.
 - b. Volumen de ingresos por ventas, porcentaje de productos con defectos.
 - c. Tiempo para procesar un pedido, ventas netas.
7. Una característica básica respecto al diseño de un tablero de control consiste en que este sea:
- a. Complejo.
 - b. Visualmente claro.
 - c. Brinde información parcial.
8. Cada qué tiempo resulta recomendable medir los indicadores de un tablero de control:
- a. Anualmente.
 - b. Mensualmente.



c. Trimestralmente.

9. Seleccione, a continuación, la opción que describa la importancia de crear un tablero de control de recursos humanos:

- a. Realizar informes sobre el proceso de reclutamiento de personal.
- b. Principalmente, permite obtener una visualización rápida y sintética de la eficiencia de personal y posibles disfunciones sociales.
- c. Tomar las mejores decisiones para mejorar la ventaja competitiva.

10. El tablero de control permite tomar decisiones basadas en:

- a. Informes complejos y extensos.
- b. Antecedentes pasados.
- c. Datos representados gráficamente.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Luego de haber revisado aspectos sobre las generalidades de la administración de recursos humanos, la ley y la igualdad de oportunidades y la administración estratégica de recursos humanos y el tablero de control,



corresponde continuar el estudio de la unidad 4 donde se conocerá sobre el análisis de puestos. Subsistema que permitirá a la organización conocer y contar con información detallada sobre cada puesto de trabajo.

Unidad 4. Análisis de puestos

4.1. Esquema de la descripción de puestos

El propósito del análisis, descripción y posterior documentación de puestos de trabajo radica en el conocimiento real y actualizado de la estructura organizativa, es decir, de cada uno de los puestos que integra una organización. Gracias a esta buena práctica de recursos humanos, se contará con información sobre sus obligaciones, actividades, responsabilidades, experiencia, competencias y niveles de exigencia requeridos, dicho de otro modo, el análisis y descripción de puestos consiste en hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto de trabajo.

Además, contar con un análisis y descripción de puestos, asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas y, sobre todo, se establece la base de los subsistemas de recursos humanos.

Una descripción del puesto es una declaración de las tareas, los deberes y las responsabilidades asignadas a este. Los gerentes y supervisores utilizan las descripciones del puesto para seleccionar a los nuevos empleados y orientarlos a los puestos.

Werther, Davis y Guzmán (2014) definen la descripción de puestos como la declaración escrita en la que se detallan responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto. (p.95) Dessler (2009) expresa que la descripción de puesto es una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.



En cambio, las especificaciones de puesto consisten en una lista de “requisitos humanos” para el puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto. (p. 126)

Las descripciones y especificaciones del puesto que se desarrollan posteriormente, contando con el análisis de puestos como su principal insumo, deberán ser muy precisas, para que tengan valor para quienes toman las decisiones en la ARRHH, ya que estas decisiones pueden implicar cualquiera de las funciones de RRHH, desde el reclutamiento hasta la terminación del contrato de trabajo.

A continuación, la ilustración describe gráficamente como el análisis y descriptivo de puestos se ubica en la base de los demás subprocesos de recursos humanos.

Figura 3

Análisis y descripción de puesto



Nota. Adaptado de *Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias* (p. 130), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.



La información que provee el análisis y descripción de puesto permite la correcta realización de otras actividades de recursos humanos. Para Chiavenato (2011), los objetivos primordiales del análisis de puesto constituyen la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, planeación de las fuerzas de trabajo, evaluación de puestos para fijar niveles salariales. Es resumen, todas las funciones de recursos humanos se relacionan con el análisis de puestos.

4.2. Análisis de puestos

Bohlander y Snell (2012) definen el análisis de puestos como el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

Por su parte, Werther, Davis y Guzmán (2014) explican que la información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos; por ello, lo definen como la recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos.

Diversos autores afirman que el análisis de puestos constituye la piedra angular de la ARRHH, debido a que la información que proporciona sirve para poner en marcha muchas de las funciones y de los subsistemas propios de esta . El procedimiento para el análisis de puestos implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el cumplimiento de una serie de pasos predeterminados, que deben especificarse antes de iniciar el estudio. Uno de los objetivos importantes del análisis de puestos es ayudar a la organización a determinar hasta qué punto sus requisitos de selección y desempeño se relacionan de manera objetiva y real con el puesto.

Los gerentes y especialistas en ARRHH utilizan la información resultante del análisis de puesto, como insumo, para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. A su vez, esta información documentada se



utiliza para cumplir y fortalecer las diversas funciones de la ARRHH, tales como la definición de criterios para la evaluación del desempeño o el contenido de los tipos de capacitación.

En este sentido, Werther, Davis y Guzmán (2014) plantean que existe una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. Esta última hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la realiza, constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. (p.97).

De lo anterior, se concluye que el análisis de puestos se alimenta de información objetiva y comprobable acerca de los requisitos reales de un puesto. Es importante resaltar que el propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

Alles (2015) indica que el análisis de puestos se realiza previo a la descripción y consiste en un procedimiento sistemático que permite la recolección de información sobre las tareas que se realizan en un puesto, sus requerimientos específicos y el contenido.

Realizado el análisis, se inicia con la descripción de puestos, actividad que consiste en:

- Definición de tareas.
- Determinar el nivel jerárquico de los puestos.
- Ubicación del puesto en el organigrama. Determinar subordinados y supervisión.





En este punto resulta importante establecer diferencias entre algunas definiciones, así tenemos:

“Tarea: trabajo que debe realizarse, usualmente, con algunas características predeterminadas, como plazos, contenidos, etc.”

Puesto: lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas” (Alles, 2015)

“Función: es el conjunto de tareas ejercidas de manera sistemática por el ocupante de un puesto” (Chiavenato, 2011)

Lo anterior muestra cómo un trabajador deberá realizar sus funciones, considerando previamente las actividades de su puesto en el esquema organizacional.

Para el reconocido autor de múltiples libros, Chiavenato (2011), el puesto es:

Es una unidad en la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (p.136).

4.3. Métodos para reunir información

En el siguiente módulo didáctico se muestran los métodos de descripción y análisis de puestos según Alles (2015).

[Métodos para reunir información](#)

¿Considera importante recurrir al uso de métodos para recolectar información? Por supuesto, los métodos permiten al investigador o, en este caso, al analista de recursos humanos recolectar información para su posterior análisis. Como pudo notar, cuatro son los métodos que estudiaremos y su uso dependerá del analista.



Los especialistas de RRHH, que en la práctica cumplen en rol de consultores internos de las organizaciones, son los responsables directos del proceso de levantamiento de información para el análisis de puestos, sin embargo, por lo general, se apoyan en la cooperación de los empleados y gerentes de los diferentes departamentos, cuyos puestos se están analizando. Esta cooperación es importante ya que estos gerentes y empleados son la principal fuente de gran parte de la información acerca de los puestos, la misma que puede ser plasmada en documentos borradores iniciales.

4.4. Cómo redactar los descriptivos de puestos

La descripción de un puesto se realiza por escrito e incluye los tipos de deberes. No existe un formato estándar para utilizarlo en las descripciones de puestos, por ello, estos tienen diversas variaciones, dependiendo de la organización y de los especialistas de RH. Sin embargo, tal como lo señalan Werther, Davis y Guzmán (2014), en el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato y el contenido de las descripciones varían de una a otra.

A continuación, se puntualizan los criterios más importantes que deberán ser considerados al momento de realizar una descripción de puesto de trabajo:

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Relaciones
- Responsabilidades y deberes.
- Autoridad
- Criterios de desempeño.
- Condiciones de trabajo y ambiente.

Una importante reflexión final nos permite enfatizar en que las descripciones de puesto tienen gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el ámbito de los empleados, las descripciones de puestos les ayudan a conocer sus deberes y obligaciones y a tener plena conciencia de los resultados que se esperan de su gestión. Por su parte, para la empresa, las descripciones de



puesto, sirven como instrumento base para evitar los malos entendidos y las sorpresas que podrían presentarse entre gerentes y subordinados, en relación con los requisitos del puesto y al momento de evaluar el desempeño, para adoptar medidas correctivas.

Apreciado estudiante, ha finalizado exitosamente el estudio de esta unidad ¡Muy interesante! ¿Verdad? Ahora, es tiempo de realizar las actividades de aprendizaje recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

Jim Collins.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

- 1.preciado estudiante, es hora de evaluar lo aprendido en esta semana académica, por ello a continuación lo invito a reflexionar sobre la importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo dentro del área de recursos humanos.

Nota: Conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

2. Mida su nivel de conocimiento sobre los contenidos expuestos en la unidad 4 realizando la autoevaluación.



Autoevaluación 4

A. Responda verdadero (V) o falso (F) según corresponda.

1. () Un descriptivo de puestos se lo debe realizar de forma escrita.



2. () El análisis y descripción de puestos permite determinar responsabilidades y funciones que corresponden a un determinado puesto.
3. () Las fases para la descripción de puestos son: reclutamiento, entrevista estructurada, descripción de puestos.
4. () La información que se necesita para realizar un análisis de puestos consiste en determinar datos personales del aspirante y conocer información del trabajo anterior.
5. () La definición de tarea es igual a "lugar de trabajo".
6. () La observación directa consiste en la obtención de información del puesto de trabajo a través del contacto directo de tipo verbal entre el analista y el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.
7. () El cuestionario consiste en un método de recolección de información del puesto de trabajo a través de un cuestionario previamente elaborado, el cual es llenado por el ocupante del puesto.
8. () La entrevista consiste en una observación que se realiza directamente al ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones.
9. () Los métodos mixtos consiste en la combinación de dos o más métodos de análisis como: cuestionario y entrevista.
10. () El puesto de trabajo consiste en el trabajo que debe realizarse.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.



¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Iniciamos una nueva semana académica, en esta oportunidad se abordará el tema: planeación y reclutamiento de personal.

Unidad 5. Planeación y reclutamiento de personal

Figura 4

Reclutamiento de personal



Nota. Tomado de *Reclutamiento* [Ilustración], por quicksandala, 2017, [pixabay](https://pixabay.com/), CC BY 4.0.

5.1. Planificación

La planificación consiste en un proceso sistemático y racional que permite alcanzar los objetivos organizacionales o, en este caso, del área de recursos humanos de modo más eficiente, a través del análisis de la situación actual de la empresa, acción que permite visualizar el futuro de la misma.



En el caso de la planeación de recursos humanos, Alles (2015) indica que el análisis global incluirá información sobre: las necesidades de personal, nómina actual de empleados, inventario en el que se incluyan capacidades y competencias y las nuevas incorporaciones.

Werther, Davis y Guzmán (2014) denominan el “recurso humano” como “capital humano” y explican que la planeación estratégica del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Gracias a esta estimación, los gerentes de línea y los especialistas de capital humano desarrollan planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes con base en una filosofía proactiva. Por ello, definen que la planeación estratégica de capital humano se refiere a la forma en que la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de sus miembros. (pp. 68-69).

Chiavenato (2009) sostiene que los modelos de planificación de RH se basan en los estimados de la producción de producto/servicio, en segmentos de puestos, en la sustitución de puestos clave, en el flujo de personal y en la planificación integral. Casi siempre son cuantitativos y numéricos. Los principales factores que intervienen en la planificación de RH son: el ausentismo, la rotación y los cambios de los requisitos de la fuerza de trabajo. Una apreciación crítica de la planificación de RH señala que esta debe ser más amplia e incluyente para que abarque importantes aspectos del capital humano como los conocimientos, las habilidades y las competencias que harán que la organización tenga éxito. (p. 99).

Por su parte, Dessler (2009) plantea que la planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general. La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o suprimir). (p. 166).

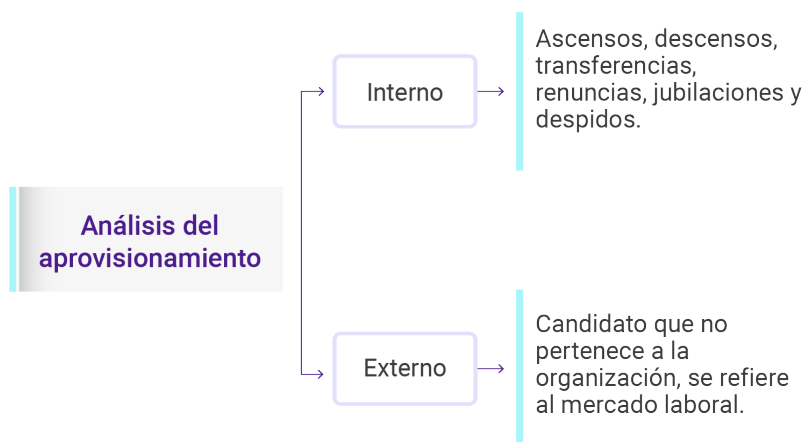


Pero, si el enfoque se centra específicamente en el planeamiento de reclutamiento de personal, se deberá iniciar determinando la demanda del perfil de búsqueda, para ello, será importante que la demanda guarde relación con los planes de la organización.

Existen algunas fuentes de aprovisionamiento las cuales pueden ser internas y externas, en la siguiente figura se describe cómo se puede proveer de personal.

Figura 5

Esquema de planificación del reclutamiento y selección



Nota. Adaptado de Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias (p. 182), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.

Como pudo notar en la ilustración que antecede, el aprovisionamiento interno permite proveer de personal a través de un ascenso, descenso, transferencia, renunciaciones, jubilaciones y despidos. Mientras que el aprovisionamiento externo de personal es aquel que se realiza a través de la selección de candidatos potenciales, pero que no pertenecen a la organización y lo encontramos en el mercado en general.

Para realizar una correcta planificación de reclutamiento de personal, se sugiere considerar los siguientes pasos:

- Definir el perfil.

- Identificar los canales de reclutamiento.
- Determinar las entrevistas (cuántas y de qué tipo).
- Determinar las evaluaciones (cuántas y cuáles).
- Presentar los finalistas.

Por último, se sugiere agotar las fuentes de aprovisionamiento interno antes de incurrir al aprovisionamiento externo, esto debido al tiempo, costos y otras desventajas que veremos más adelante.

5.2. Reclutamiento

En realidad, como bien lo afirma Dessler (2009), el proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. (p. 166).

Una vez que una empresa autoriza que se cubra uno o varios puestos vacantes, el siguiente paso consiste en contar con una reserva de candidatos, que se obtiene a través del reclutamiento. Precisamente, el reclutamiento consiste en encontrar o atraer candidatos para cubrir los puestos vacantes de una empresa. (p. 172).

A continuación, se expondrán algunas definiciones sobre reclutamiento de personal para una mejor conceptualización y entendimiento del tema:

Según el aporte de Schermerhorn (1996), el reclutamiento es:

Un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece , en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. (p. 309).

En igual criterio y desde su aporte, Chiavenato (2015) expone lo siguiente:



El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH), para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo. (p. 95).

Alles (2015), en igual pensamiento, expone que el reclutamiento es “un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido” (p. 184).

Werther, Davis y Guzmán (2014), para referirse al reclutamiento, lo denominan identificación de talento y lo definen como el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización. (p.112).

El proceso de reclutamiento reviste cada vez más importancia, considerando el alto nivel de desempleo, especialmente en algunos sectores de la economía, que hace que, para llenar un puesto vacante, se cuente con 20 o 30 aspirantes o candidatos; lo que implica que debe realizarse un reclutamiento de calidad, garantizando la ética y la transparencia.

En este sentido, Werther, Davis y Guzmán (2014), se refieren a las implicaciones éticas y sociales de la selección:

Debido al papel central que desempeñan los especialistas de capital humano en la decisión de contratar, es fundamental que tengan conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier conducta poco ética se revertirá en su contra. El administrador de capital humano debe recordar que una contratación que se realiza mediante un proceso no ético introduce a la organización a una persona que, no solo será poco idónea, sino que también se mostrará refractaria a las políticas de personal y se referirá a quien lo impuso con el desprecio que merece un funcionario corrupto. Por otro lado, las metas de la empresa se alcanzarán mejor siempre que se impongan



parámetros claros, idóneos y que contribuyan no solo al éxito financiero, sino también al bienestar general de la comunidad. Hasta hace algunos años, era poco probable que se contratara a una persona discapacitada. (p.143).

Es importante tener presentes algunas condiciones que pueden facilitar o dificultar el proceso de reclutamiento.

- Primero, las actividades de reclutamiento deben guardar total coherencia con los planes estratégicos de la empresa; de tal manera que existe una clara definición sobre cuándo y cómo realizar el reclutamiento.
- Segundo, dependiendo de las características de los puestos vacantes, se debe aplicar apropiadamente un determinado método de reclutamiento.
- Tercero, el nivel salarial que aplica la empresa es fundamental para disponer de un buen número de candidatos interesados.
- Cuarto, es mejor presentar desde el inicio una imagen real del puesto vacante y los requisitos exigidos.
- Quinto, la imagen y la reputación de la empresa y del empleador tienen gran influencia en el interés de los aspirantes reclutados.



En este sentido, son los departamentos de recursos humanos, denominados también de talento humano o de capital humano, los que generalmente tienen a su cargo la tarea de identificar a personas interesadas en llenar vacantes dentro de una organización. Existen diversos métodos que se aplican al proceso de reclutamiento, siempre teniendo en cuenta las condiciones y características sociales, culturales, legales, propias de cada realidad, especialmente cuando se trata de empleo de ciudadanos de otras nacionalidades.

5.3. Diferencia entre reclutamiento y selección

Es importante que usted reconozca la diferencia existente entre reclutamiento y selección de personal, términos utilizados en el proceso de aprovisionamiento de personal.



Como ya se expuso anteriormente, el reclutamiento es una actividad de divulgación que busca atraer de forma selectiva a candidatos para que cubran requisitos de una determinada vacante. Se podría decir, que es la base para la siguiente etapa.

Por su parte, la selección consiste en un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos, con el objetivo de elegir al idóneo para el puesto vacante, esta selección se la realizará sobre la base de los criterios preestablecidos o perfil de búsqueda.

5.4. Tipos de reclutamiento

Desde su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. Se entiende por reclutamiento interno cuando la búsqueda de candidatos se realiza dentro de la propia empresa, es decir, el empleado o colaborador puede ser transferido o ascendido a otras actividades más motivadoras, este tipo de reclutamiento se realizará a través de los canales internos de comunicación como son el correo institucional o la publicación de carteles.

Por su parte, el reclutamiento externo enfoca su búsqueda en candidatos del mercado laboral, es decir, fuera de la organización. Con este tipo de reclutamiento, lo que se busca es traer experiencia y habilidades nuevas o que no existen en la organización.

En la tabla siguiente, se exponen a manera de resumen los pros y contras del reclutamiento interno y externo.



Tabla 3
Ventajas y desventajas del reclutamiento

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<p>Más económico.</p> <p>Más rápido.</p> <p>Más seguro en cuanto a los resultados finales.</p> <p>Motiva a los empleados.</p> <p>Es un retorno de la inversión de la empresa en capacitación y desarrollo de personal.</p>	<p>Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.</p> <p>Puede generar conflictos de intereses.</p> <p>Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia.</p> <p>Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el <i>statu quo</i>).</p>
Externo	<p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</p> <p>Renueva los recursos humanos de la empresa.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios postulantes.</p>	<p>Es más lento que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso.</p> <p>Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puedo traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).</p>

Nota. Adaptado de Dirección estratégica de los recursos humanos (p. 185), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.

Como pudo evidenciar, el reclutamiento tanto interno como externo poseen ventajas y desventajas. Por lo cual, es recomendable previamente realizar un análisis del contexto organizacional para determinar si un puesto será cubierto por una incorporación interna o una externa.



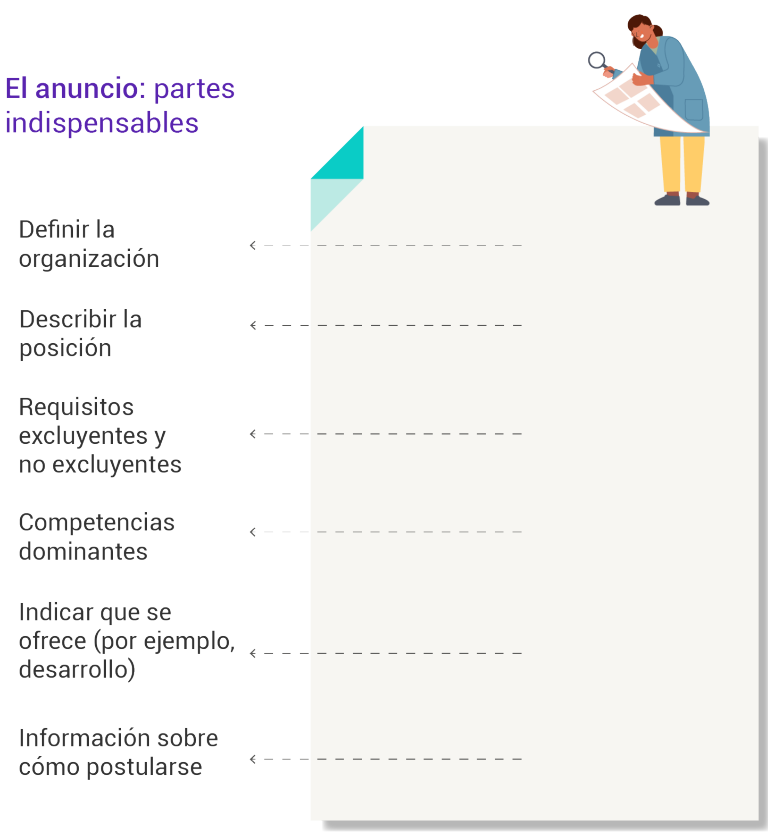
5.5. Redacción de un anuncio

Generalmente, el proceso de reclutamiento se realiza a través de un anuncio, el cual permitirá atraer a los mejores candidatos. Algunos de los aspectos más importantes al momento de realizar un anuncio son: conocer toda la información inherente al puesto disponible, definir el contenido, considerar el tiempo de vigencia de la postulación, determinar el medio donde se publicará el anuncio, entre otras consideraciones.

A continuación, se muestran las partes que conforman un anuncio.

Figura 6
El anuncio: partes indispensables

El anuncio: partes indispensables



Nota. Adaptado de Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias (p. 194), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires



La figura muestra la estructura de un anuncio, además se debe considerar que este refleja la organización, por ello, tanto su imagen como su contenido deberá expresar una buena imagen.

Hemos culminado este apartado, ¡muy interesante! ¿Verdad?



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

Warren Buffet

Al finalizar el estudio de esta unidad lo invito a realizar las siguientes actividades:

1. Elabore un cuadro sinóptico sobre los tipos de reclutamiento de personal, asegúrese de colocar información relevante como: definición, ventajas, desventajas y ejemplo.
2. A continuación, defina con sus propias palabras el término reclutamiento de personal.

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

3. Es momento de autoevaluar el aprendizaje mediante la autoevaluación 5.



Autoevaluación 5

A. De acuerdo con la afirmación del anunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. De los ejemplos expuestos, seleccione los que corresponden a fuentes de aprovisionamiento internas:
 - a. Mercado laboral.
 - b. Ascensos, transferencias.



c. *Outsourcing*.

2. El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos a una organización. Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la organización, se utiliza un tipo de reclutamiento:
 - a. Reclutamiento interno.
 - b. Reclutamiento externo.
 - c. Inventario de personal.
3. El proceso de reclutamiento de personal se caracteriza por ser:
 - a. El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización.
 - b. Un procedimiento utilizado por las organizaciones para atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto.
 - c. Un proceso que permite identificar conocimientos y competencias, las cuales distinguen un aspirante de otro, permitiéndole al área de RRHH escoger el candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo.
4. El área de recursos humanos siempre tendrá la tarea de elegir entre realizar un proceso de reclutamiento de personal interno o externo. A continuación, seleccione cuál es la buena práctica que debe siempre considerar primero el área de recursos humanos:
 - a. Realizar la búsqueda en principio dentro de la organización.
 - b. Realizar la búsqueda fuera de la organización.
 - c. Realizar la búsqueda de manera simultánea dentro y fuera de la organización.
5. Los anuncios cumplen un papel importante dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que a través de este se logrará:
 - a. Vender un producto.
 - b. Atraer a los mejores candidatos.



c. Promocionar un servicio.

6. El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos a una organización. Cuando el reclutamiento se realiza con personas que no forman parte de la organización, se utiliza un tipo de reclutamiento:

- a. Interno.
- b. Externo.
- c. Selectivo.

7. A continuación, seleccione las características que corresponden a ventajas de un reclutamiento interno:

- a. Exige potencial de los empleados.
- b. Renueva los recursos humanos.
- c. Más económico.

8. A continuación, seleccione las características que corresponden a desventajas de un reclutamiento interno:

- a. Es más lento.
- b. Puede generar conflicto de intereses.
- c. Menos seguro.

9. A continuación, seleccione las características que corresponden a ventajas de un reclutamiento externo:

- a. Es un retorno de la inversión de la empresa en capacitación de personal.
- b. Más rápido.
- c. Aprovecha inversiones en capacitación de personal efectuadas por otras empresas.



10. A continuación, seleccione las características que corresponden a desventajas de un reclutamiento externo:

- a. Puede generar conflicto de intereses.
- b. Más costoso.
- c. Evita la renovación que la gente nueva aporta.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Con una visión general sobre el reclutamiento de personal, se inicia esta semana el estudio de las distintas pruebas para la selección de personal.



Unidad 6. Las pruebas de selección de empleados

Figura 7

Selección de personal



Nota. Tomado de Tendencias 2018 en la empresa [Ilustración], por People First, 2018, [People First](#). CC BY 4.0.

6.1. La importancia de una buena selección para las organizaciones

Chiavenato (2011) plantea que el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimiento válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.

La eficacia, en cambio, consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas incorporaciones de personal. El desafío que surge es: ¿cómo saber si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de selección? (pp. 160-161).

Dentro de todo proceso administrativo siempre se deben considerar dos puntos de vista, el de la organización y el de la persona, en ese sentido, el proceso de selección tal como ya se manifestó, deberá ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador, de esa manera se lograrán los resultados esperados.



Dessler (2009) fundamenta la importancia de la selección de los empleados correctos, con base en tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

- Primero, en lo que tiene relación con el desempeño, hay que considerar que depende en gran medida de los subordinados. Así, los empleados que poseen las habilidades realizarán un mejor trabajo para el gerente y para la empresa. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.
- Segundo, es importante evaluar los costos de la selección, ya que se deben sumar las remuneraciones u honorarios de los especialistas, el tiempo dedicado a entrevistas y verificación de referencias, así como los gastos de movilización y transportación, de ser el caso.
- Tercero, las obligaciones legales, morales y éticas son importantes porque su incumplimiento podría llevar a elevados costos que, muchas veces, van más allá del costo monetario, especialmente cuando se trata de la reputación de la organización y de sus valores institucionales. (p. 210).

6.2. Selección

Chiavenato (2011) afirma que la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona a su puesto de trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si se considera la variabilidad y diversidad humana, que se evidencia en diferencias en las características tanto físicas como psicológicas, se tiene que las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender como en la manera de realizar una tarea. Por ello, el proceso de selección está llamado a proporcionar, además del diagnóstico, un pronóstico en relación con las variables, tiempo de aprendizaje y nivel de realización, elementos fundamentales a la hora de evaluar la gestión dentro de los períodos de prueba. (pp. 144-145).



A continuación, se proponen algunas definiciones sobre el tema de selección :

Para David A. Cenzo y Stephen P. Robbins (1996) la selección “es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”. De una manera más amplia explica John M. Ivancevich (1995) que la selección “es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.

Por su parte, el reconocido escritor Chiavenato (2015) indica que la selección de personas funciona como:

Un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. La selección constituirá la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p. 111).

Bohlander y Snell (2012) definen la selección como el proceso mediante el cual se eligen las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados.

Aunque el proceso de selección es percibido, a menudo, como una responsabilidad del departamento de recursos humanos, en realidad son los gerentes de línea quienes toman la decisión final acerca de la contratación de las personas de su unidad. Por lo tanto, es importante que los gerentes comprendan los objetivos, políticas y prácticas utilizadas en la selección, ya que solo así pueden involucrarse de forma activa en el proceso desde el principio. Los responsables de la toma de decisiones de la selección deben recabar la información adecuada sobre la cual basar sus decisiones. (p. 244)



Entonces podemos decir, que la selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse, en ese sentido se seleccionarán personas con un perfil similar o superior al deseado por la organización.

La información sobre los requisitos del cargo será suministrada gracias al análisis y descripción de puestos de trabajo (tema que se estudió en la semana 4), mientras que el candidato será elegido mediante la aplicación de técnicas de selección, las cuales permitirán conocer las condiciones personales para ocupar el cargo.

Figura 8
Selección comparativa del personal



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p. 112), por Chiavenato, I., 2015, McGraw Hill Interamericana de España S.L.



De la figura precedente se deducen tres escenarios que se exponen a continuación:

- Cuando x es mayor que y , se entiende que el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo, por lo cual se rechaza su solicitud.
- Cuando x y y son iguales, se entiende que el candidato posee las condiciones requeridas para ocupar el cargo, por consiguiente, es aceptado.
- Por último, cuando y es mayor que x , el candidato reúne más de las condiciones exigidas por el cargo, en consecuencia, la persona contaría con mayor conocimiento y experiencia para el cargo. (Chiavenato, 2015, pp. 111-112).

Como ya se ha explicado, finalizado el reclutamiento, inicia la selección, actividad encargada de escoger al o los mejores candidatos para que formen parte de la organización. Básicamente, la selección es un proceso que compara y elige entre los candidatos en función de las especificaciones del cargo y las características de los candidatos.

6.3. Pasos del proceso de selección

Cada organización en función de sus necesidades, decidirá los pasos que considere necesarios para realizar adecuadamente el proceso de selección, simplemente, deberá considerar que a mayor cantidad de pasos mayor será el tiempo y mayores los costos.

A continuación, se describen los 20 pasos que propone Alles:

- Necesidad de cubrir una posición.
- Solicitud de personal.
- Revisión del descriptivo de puesto.
- Recolectar información sobre el perfil.
- Análisis sobre eventuales candidatos internos.
- Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.



- Definición de las fuentes de reclutamiento.
- Recepción de candidaturas.
- Primera revisión de antecedentes.
- Entrevistas
- Evaluaciones específicas y psicológicas.
- Formación de candidaturas.
- Confección de informes sobre finalistas.
- Presentación de finalistas al cliente interno.
- Selección del finalista por cliente interno.
- Negociación.
- Oferta por escrito.
- Comunicación a postulantes fuera del proceso.
- Proceso de admisión.
- Inducción (Alles, 2015, pp. 189–191).

6.4. Pruebas de selección

Existen algunos tipos de evaluaciones para seleccionar el personal idóneo, estas serán utilizadas dependiendo del caso o del tipo de posición a cubrir. En esta semana de estudio usted conocerá los diferentes tipos de evaluaciones como: técnicas, las cuales permiten determinar parámetros sobre conocimientos, habilidades y experiencias, *evaluaciones psicológicas* caracterizadas por ser de tipo informativo y las *evaluaciones o assessment* caracterizadas por ser grupales.

Para finalizar, se sugiere remitirse al tema: las evaluaciones hasta la situación real del postulante en el proceso de la búsqueda (pp. 208–228).

6.4.1. Evaluaciones psicológicas

Las evaluaciones psicológicas servirán como un elemento informativo más a la hora de considerar la evaluación final.



6.4.2. Assessment center method

Este método se lo aplica en la selección, puede ser aplicado cuando sea necesaria una entrevista grupal.

6.4.3. Pruebas técnicas

Por lo general, las pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento, tienen como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado, habilidad y experiencia que posee el candidato.

Bohlander y Snell (2012) concluyen que con la aplicación de las pruebas:

El proceso de selección debe proporcionar cuanta información confiable y válida sea posible acerca de los solicitantes, de tal forma que sus calificaciones sean equiparadas con cuidado con las especificaciones del puesto. La información que se obtiene de la aplicación de pruebas debe estar claramente relacionada con el puesto o con el pronóstico de éxito en el mismo y no tener ninguna posibilidad de discriminación. La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones sobre el tiempo y en todas las mediciones. La validez se refiere a la exactitud de la medición y se puede evaluar en términos de si se basa en una especificación del puesto (validez de contenido), si las puntuaciones de pruebas se correlacionan con el criterio de desempeño (validez predictiva) y si la prueba mide con exactitud lo que pretende medir (validez de constructo). (p.281).

Hemos finalizado exitosamente el estudio de la unidad 6, es momento de realizar las actividades de aprendizaje recomendadas, las cuales le ayudarán a fortalecer sus conocimientos.

¡Adelante, usted puede!





Actividades de aprendizaje recomendadas

“La mejor forma de predecir el futuro es crearlo”.
Dennis Gabor.

Al finalizar el tema, las pruebas de selección de empleados, lo invito a realizar las siguientes actividades, las cuales le ayudarán a fortalecer los contenidos teóricos estudiados.

1. Analice el video el [candidato selección de personal por competencias](#), el recurso educativo muestra cómo en la actualidad existe gran información sobre como preparar a una persona para desarrollar una entrevista laboral, volviendo de cierto modo todas las entrevistas iguales, preguntas estándar y respuestas preparadas es lo habitual hoy en día. Por lo expuesto, la empresa Heineken preparó un proceso de selección de personal diferente, para el cual difícilmente un candidato podría estar preparado, un video sin duda interesante que lo hará reflexionar. Con estos antecedentes, indique ¿cuáles fueron las competencias que Heineken evaluó?
2. Lea los contenidos del literal 6.3 Pasos del proceso de selección, seguidamente identifique una empresa cualquiera, finalmente, proponga un esquema de pasos para seleccionar el personal.

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

3. Es momento de autoevaluar el aprendizaje mediante la autoevaluación 6.



Autoevaluación 6

A. De acuerdo con la afirmación del anunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. Seleccione la definición que corresponde a la siguiente definición: es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir



talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo:

- a. Reclutamiento.
- b. Selección.
- c. Inducción.

2. El Ministerio de Educación consiste en las necesidades formativas actuales existentes a nivel país, ha decidido desarrollar una búsqueda de los mejores candidatos para ejercer docencia online en el nivel de instrucción primaria. Han postulado alrededor de 1500 personas, no obstante, Camilo López ha sido convocado a cubrir parte de una vacante en la Escuela Nuevo Milenio de la provincia de Loja. En esta situación, el profesional Camilo López ha sido beneficiado del proceso de:

- a. Reclutamiento interno.
- b. Selección.
- c. Reclutamiento externo.

3. El proceso de selección de personal se caracteriza por ser:

- a. El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización.
- b. Un procedimiento utilizado por las organizaciones para atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto.
- c. Un proceso que permite identificar conocimientos y competencias, las cuales distinguen un aspirante de otro, permitiéndole al área de RRHH escoger el candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo.

4. Una de las herramientas que por excelencia se utiliza en el proceso de selección de personal y que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a un puesto es:

- a. La entrevista.



- b. La encuesta.
- c. La observación directa.

5. Una de las herramientas que permite evaluar las competencias es el método Assessment Center Method (ACM) la cual consiste en:
- a. Un tipo de entrevista donde se exploran los incidentes críticos, tanto positivos como negativos de una persona conjuntamente con sus competencias.
 - b. Evaluaciones específicas que se realizan en diferentes momentos, para conocer, por ejemplo, el grado de desarrollo de competencias de las personas.
 - c. Un documento estructurado que permite medir competencias y valores, como conocimientos, con un diseño particular en cada caso.
6. Una prueba que permite al proceso de selección comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad que el candidato posee se denomina:
- a. Assessment Center Method.
 - b. Evaluaciones psicológicas.
 - c. Pruebas técnicas.
7. Una prueba que permite al proceso de selección contrastar la información generada en la entrevista y conocer al candidato desde el punto de vista psicológico es la:
- a. Assessment Center Method.
 - b. Evaluación psicológica.
 - c. Pruebas técnicas.
8. Alles propone 20 pasos de un proceso de selección, a continuación, seleccione la opción que no corresponde a esta secuencia:
- a. Necesidad de cubrir una posición.
 - b. Determinar la estructura organizacional.



c. Oferta por escrito.

9. Uno de los 20 pasos de un proceso de selección consiste en la revisión del descriptivo de puesto actividad que consiste en:

- a. Asesorar al cliente interno en el momento que deba tomar la decisión.
- b. Si la empresa cuenta con este documento previamente definido, se iniciará revisando este documento.
- c. Comunicar a los postulantes que quedaron fuera del proceso selectivo.

10. Uno de los 20 pasos de un proceso de selección consiste en las evaluaciones específicas y actividades psicológicas que consiste en:

- a. Si la empresa cuenta con este documento previamente definido, se iniciará revisando este documento.
- b. Comunicar a los postulantes que quedaron fuera del proceso selectivo.
- c. Brindar información sobre el candidato a través de la aplicación de test.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!





Semana 7

Unidad 7. Entrevista a candidatos

Es momento de continuar, durante esta semana aprenderá sobre una de las técnicas más utilizadas a la hora de seleccionar personal, como lo es la entrevista a candidatos.

Lo invito a dar lectura de este interesante tema.

Figura 9

Entrevista de trabajo



Nota. Tomado de *Empleador buscando en la hoja de currículum [Ilustración]*, por macrovector, 2023, [Freepik](https://www.freepik.com). 4.0.



7.1. La entrevista

La entrevista de trabajo siempre ha tenido un papel importante dentro del proceso de selección, al punto que todo empleado habrá experimentado la sensación de cumplirla, previo a su ingreso para laborar en una organización.

Dependiendo de las características de cada puesto, los candidatos interesados pueden ser convocados a una o varias entrevistas de trabajo, ya sea con personas individuales o en grupos conformados por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la entrevista de selección es la técnica más utilizada y se trata de un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. Se trata de indagar al entrevistado, aplicando varios estímulos con la finalidad de observar sus reacciones, para establecer posibles relaciones de causa-efecto y observar sus comportamientos frente a determinadas situaciones. La entrevista está expuesta a un sinnúmero de deficiencias y para reducir estas limitaciones se deben tomar dos medidas para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: una mejor construcción del proceso de entrevista y el entrenamiento de los entrevistadores. (pp. 148-149).

Los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001), al referirse a los métodos de entrevista, afirman que las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que esta seguirá a medida que se formula cada pregunta. En la versión menos estructurada, el solicitante participa más en la determinación del curso que tomará la discusión. (p.193).



La entrevista consiste en “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (Días-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013). La entrevista es el instrumento más utilizado en los procesos de selección de personal, además, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a un puesto. Para la escritora argentina Alles (2015), la entrevista es un diálogo cuyo propósito es crear un canal de comunicación para obtener información a través de preguntas previamente elaboradas.

A continuación, la infografía muestra el rol que debe adoptar tanto el entrevistador como la persona entrevistada al momento de desarrollarse la entrevista.

Rol del entrevistador y del entrevistado

La infografía que antecede muestra a manera de resumen algunas consideraciones básicas que, tanto el entrevistador como el entrevistado, deberán cuidar al momento de realizar la entrevista.

7.2. Preparación de la entrevista

A continuación, se puntualizan algunos consejos que el entrevistador deberá tener presentes previo la realización de la entrevista:

- Conocer los objetivos organizacionales.
- Revisar perfectamente el perfil, el currículum y la solicitud del postulante.
- Dar lectura a cualquier otra información cuando corresponda.
- Preparar preguntas.
- Organizar el tiempo.
- Considerar un ambiente adecuado” (Alles, 2015, p. 197).



Bohlander, Snell y Sherman (2001) proponen 10 reglas básicas para las entrevistas de selección, comúnmente aceptadas y apoyadas por los descubrimientos de la investigación:

1. Establecer un plan de entrevista.
2. Establecer y conservar la empatía.
3. Escuchar de manera activa.
4. Prestar atención al lenguaje no verbal.
5. Proporcionar información con tanta libertad y honestidad como sea posible.
6. Utilizar las preguntas con eficacia.
7. Separar los hechos de la suposición.
8. Reconocer prejuicios o estereotipos.
9. Controlar el curso de la entrevista.
10. Estandarizar las preguntas planteadas (pp. 198-200).

7.3. Cómo formular las preguntas

Las preguntas juegan un papel fundamental dentro del proceso de la entrevista, por lo cual se sugiere que estas sean claras, precisas y específicas. Si se considera además que el éxito de la entrevista dependerá de cómo se pregunta y de saber escuchar, se reconocerá su verdadera importancia.

Algunas de las sugerencias que se proponen a la hora de formular preguntas son: efectuar una sola pregunta a la vez y procurar que esta sea comprendida fácilmente, tener cuidado en evitar plantear preguntas que condicionen las respuestas como, por ejemplo: ¿es verdad que usted considera terminar su carrera?, este tipo de preguntas ya sugiere una respuesta en este caso afirmativa.

Diversos autores consideran una buena práctica que se aplica, previo a la entrevista, la preparación de un conjunto de preguntas con base en las obligaciones reales del puesto, enfatizando en las obligaciones más importantes.



Dessler (2009) propone que las entrevistas, situaciones estructuradas, de hecho, pueden contener varios tipos de preguntas, que se las presenta de manera desglosada para mayor comprensión.

Las preguntas situacionales plantean un contexto laboral hipotético: por ejemplo:

“¿Qué haría si la máquina de repente empezara a calentarse?”.

Las preguntas sobre los conocimientos del trabajo evalúan los conocimientos esenciales para el desempeño laboral y a menudo abordan aspectos técnicos de un puesto (por ejemplo, “¿Qué es HTML?”).

Las preguntas relativas a la buena disposición miden la voluntad y la motivación del aspirante para cubrir los requisitos del puesto (como hacer trabajo repetitivo o viajar).

Las preguntas conductuales cuestionan a los candidatos sobre la forma en que han manejado situaciones similares.

Generalmente, quienes desarrollan las preguntas las plantean con base en incidentes críticos. Por ejemplo, para un candidato a supervisor, el entrevistador podría hacer la siguiente pregunta situacional:

- Su cónyuge y sus dos hijos adolescentes están resfriados en cama. Usted no cuenta con familiares ni amigos que los atiendan. Su turno empezará dentro de tres horas. ¿Qué haría en tal situación?

En este caso, los miembros de un comité evaluador podrían determinar posibles respuestas a la pregunta y calificarlas en una escala determinada, de manera consensuada, para tener puntos de referencia.

Así, para la pregunta del ejemplo, las probables respuestas, serían:

- “Me quedaría en casa; mis hijos y mi cónyuge son lo primero” (valor 1 punto).
- “Llamaría a mi supervisor y le explicaría la situación” (valor 3 puntos).



- “Como solo tienen un resfriado, me presentaría a trabajar” (valor 5 puntos). (p.267).

Finalmente, pese a que, en ocasiones durante las entrevistas, se manifiesta que no habrá respuestas incorrectas, siempre existirá un margen de subjetividad en las percepciones y apreciaciones, aunque se trate de un comité integrado por varios profesionales.

7.4. Distintos tipos de preguntas para la entrevista

Para la recolección de información de interés y de esa manera poder determinar la idoneidad del candidato, se sugiere utilizar preguntas de tipo:

- Preguntas cerradas.
- Preguntas de sondeo.
- Preguntas hipotéticas.
- Preguntas intencionadas.
- Preguntas provocadoras.
- Preguntas que sugieren la respuesta esperada.
- Preguntas abiertas.



¡Felicitaciones! Ha culminado exitosamente esta unidad y el estudio de contenidos teóricos propuestos en el primer bimestre, sin duda han sido unas semanas llenas de aprendizaje. Continuemos...



Actividad de aprendizaje recomendada

“Un triunfador se levanta y busca las circunstancias, y si no las encuentra, las fabrica”.

George Bernard Shaw.

Finalizado el estudio de la unidad sobre el tema: Entrevista a candidatos lo invito a desarrollar la autoevaluación 7.





Autoevaluación 7

A. De acuerdo con la afirmación del anunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. Se entiende por pregunta de sondeo a las preguntas sencillas y cortas. A continuación, señale el ejemplo que mejor describa este tipo de pregunta:
 - a. ¿Qué sucedió después?
 - b. Usted se ha propuesto terminar su maestría, ¿verdad?
 - c. Cuénteme sobre su experiencia trabajando en la UTPL.
2. Las preguntas hipotéticas consisten en presentar al entrevistado una situación hipotética. A continuación, señale el ejemplo que mejor describa este tipo de pregunta:
 - a. Usted se ha propuesto terminar su maestría, ¿verdad?
 - b. ¿Qué sucedió después?
 - c. Si ganaras la lotería, ¿Qué sería lo primero que comprarías y por qué?
3. Se entiende por preguntas que sugieren la respuesta esperada, aquellas que el entrevistador formula sugiriendo qué se espera que el entrevistado responda. A continuación, señale el ejemplo que mejor describa este tipo de pregunta:
 - a. ¿Qué haría usted en caso de existir un herido dentro en su lugar de trabajo?
 - b. Usted se ha propuesto terminar su maestría, ¿verdad?
 - c. ¿Cuál es su estado civil?



4. Las preguntas abiertas permiten que el entrevistado se exprese sobre un tema, permitiendo obtener mucha información. A continuación, señale el ejemplo que mejor describa este tipo de pregunta:
- a. Usted se ha propuesto terminar su maestría, ¿verdad?
 - b. Cuénteme sobre su experiencia trabajando en la UTPL.
 - c. ¿Cuál es su estado civil?
5. Seleccione a continuación la alternativa correcta para el siguiente enunciado: La entrevista es un método de recolección de información que consiste en:
- a. Un diálogo entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado.
 - b. La aplicación de un cuestionario previamente elaborado.
 - c. La observación directa para la recolección de datos.
6. Algunos consejos que el entrevistador deberá considerar previo a la realización de la entrevista son:
- a. Tomar notas de lo relevante después de la entrevista.
 - b. Conocer los objetivos organizacionales y preparar las preguntas.
 - c. Buscar información de la empresa, previo a la entrevista.
7. Existen algunos consejos sobre lo que se debe hacer y evitar durante la entrevista de selección. A continuación, seleccione el ítem que describa ¿Qué debe evitar el entrevistador durante el desarrollo de una entrevista?
- a. Demostrar superioridad.
 - b. Propiciar un ambiente acogedor.
 - c. Facilitar la comunicación.
8. A continuación, señale ¿cuáles son las recomendaciones que un entrevistador debe considerar a la hora de finalizar una entrevista?
- a. Saludar atentamente.
 - b. Tomar notas durante la entrevista.



c. Brindar información sobre el paso siguiente.

9. El siguiente ejemplo de pregunta ¿cómo manejaría usted un cliente agresivo? Corresponde a un tipo de pregunta:

- a. Cerrada.
- b. Hipotética.
- c. De sondeo.

10. Existen algunos consejos sobre lo que se debe hacer y evitar durante la entrevista de selección. A continuación, seleccione el ítem que describa ¿qué debe hacer el entrevistado durante el desarrollo de una entrevista?

- a. Buscar información de la empresa, previo a la entrevista.
- b. Tener un comportamiento ególatra.
- c. Distraerse.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarlo, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

¡Felicitaciones! Con esfuerzo y perseverancia ha culminado el estudio correspondiente al primer bimestre.



A continuación, se establecen algunas sugerencias didácticas que le servirán para la preparación de la evaluación bimestral:

- Estudie los temas abordados durante estas siete semanas. Apóyese de la guía didáctica.
- Responda las autoevaluaciones y retroalimente su estudio con la ayuda del solucionario.
- No olvide, desarrollar las actividades recomendadas que se encuentran al final de cada unidad. Las mismas han sido propuestas con el fin de fortalecer sus conocimientos.

Por último, realice la actividad suplementaria, disponible para aquellos estudiantes que no pudieron participar de la video colaboración. La actividad suplementaria consiste en un cuestionario sobre los contenidos de la unidad 5. Planeación y reclutamiento de personal.

¡Éxitos en sus evaluaciones!





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Aplica la gestión de recursos humanos y selecciona los elementos importantes que debe tener el candidato para ejecutar un trabajo.

El resultado de aprendizaje está orientado a la correcta gestión de los recursos humanos dentro de la organización, a través del conocimiento de temas como la capacitación y desarrollo de empleados, administración y evaluación del desempeño y de carreras, planes salariales estratégicos, incentivos económicos y prestaciones y servicios. Temas fundamentales en su formación profesional.

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

Distinguido estudiante, es momento de iniciar el estudio del segundo bimestre. Esta semana analizaremos el tema: capacitación y desarrollo de empleados, tema de gran relevancia, ya que a través de la capacitación el colaborador adquiere los conocimientos y habilidades para el cumplimiento de sus tareas.



Durante esta semana, lo invito a leer el capítulo 5. "Formación". Lo animo a iniciar este segundo bimestre con entusiasmo y dedicación.

¡Adelante, usted puede!



Unidad 8. Capacitación y desarrollo de empleados

Figura 10

Capacitación y Desarrollo de empleados



Nota. Tomado de *Coaching* [Ilustración], por macrovector, 2023, [Freepik](https://www.freepik.com). CC BY 4.0.

8.1. Formación, capacitación, desarrollo, aprendizaje, definiciones

Las personas constituyen el patrimonio más importante de una organización. El capital humano dentro de las organizaciones es un elemento fundamental para el éxito de una empresa y la principal fuente de ventajas competitivas. Considerado el entorno tan cambiante y competitivo, con una economía globalizada, las organizaciones tienen que prepararse continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia.

Las personas son las únicas capaces de lograr que las cosas sucedan; por ello que, para asegurar el éxito, las empresas tienen que contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras, creativas y dispuestas a correr riesgos.

En este escenario, la capacitación y el desarrollo son imprescindibles para alcanzar el éxito empresarial. Por ello, las organizaciones más exitosas invierten significativos recursos en capacitación, que les permite asegurar un retorno tanto para la empresa como para los clientes.



Tanto la formación como la capacitación y el desarrollo son conceptos amplios y generalmente están diseñados para mejorar las competencias de los colaboradores y a su vez el desempeño organizacional.

La diferencia entre formación y capacitación con desarrollo consiste en que las primeras proporcionan las habilidades y conocimientos para desempeñar un trabajo actual como, por ejemplo: enseñar a utilizar una maquina. Por lo tanto, su diseño es a corto plazo.

Mientras que el desarrollo implica un aprendizaje a largo plazo y su aprendizaje va más allá del mero conocimiento, pues el desarrollo busca preparar al colaborador para el crecimiento y evolución de la empresa, por lo que su aporte es trascendental.

Por su parte, el aprendizaje según la Real Academia Española (2022) consiste en “adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia”. Alles señala que los estilos de aprendizaje pueden variar de persona a persona y que en las organizaciones los colaboradores, a pesar de ser jóvenes, siempre serán considerados como personas adultas a la hora de aprender.

8.2. Los distintos métodos para el desarrollo de personas

La autora Martha Alles (Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. Granica: Buenos Aires, señala tres métodos para el desarrollo de los colaboradores. A continuación, en la siguiente infografía se explica cada uno.

[Métodos para el desarrollo de personas](#)

Bien, ahora usted conoce sobre los distintos métodos para el desarrollo de personas, los cuales buscan aumentar los conocimientos y competencias de sus colaboradores, a través de acciones formativas específicas hasta la puesta en práctica.



8.3. Capacitación

Chiavenato (2009) expresa que actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. De esta manera, la capacitación es una forma de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de personas, a pesar de que sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su horizonte de tiempo es diferente.

Por un lado, la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y busca mejorar las habilidades y las competencias necesarias para garantizar un buen desempeño inmediato del trabajo. Mientras que el desarrollo de las personas, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro dentro de la organización, considerando las nuevas habilidades y competencias que se requerirán. Tanto la capacitación como el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso que permite un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo, asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y es capaz de elaborar conceptos abstractos.



La mayoría de los programas de capacitación se orienta a transmitir al colaborador la información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las normas y los procedimientos, la misión y la visión, sus productos y servicios, sus clientes, sus competidores, etc.



A continuación, se puntualizan algunas ideas generales sobre lo que se entiende por capacitación:

- Generalmente conocida como curso donde un instructor transmite sus conocimientos a los participantes.
- Actividad estructurada, es decir, se establecen objetivos, fechas, horarios, costos, capacitador.
- Actividad más utilizada para la formación de personas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

*“Nada es más terrible que la ignorancia en acción”.
Johann Wolfgang von Goethe.*

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. A manera de resumen, lo invito a revisar el siguiente video titulado [Métodos de desarrollo de las personas](#), donde se muestra cómo en el ámbito empresarial los métodos para el desarrollo de personas aportan la oportunidad de crecimiento para el colaborador, así como mejoran el rendimiento laboral. Pregúntese: ¿será el desarrollo de personas una buena práctica de recursos humanos? Por su puesto, pero previo al desarrollo de una formación, es necesario medir las capacidades del colaborador a través del uso de herramientas (unidad 9).
2. En este apartado y considerando los temas que hemos estudiado, he considerado importante sugerirle revise la siguiente página [MOOC](#) donde la Unidad de Educación Continua de la UTPL pone a su disposición de manera permanente cursos en línea abiertos para estudiantes, profesionales e interesados en formarse de manera autónoma en diferentes temáticas.





Semana 10

Unidad 8. Capacitación y desarrollo de empleados

Una vez, entendido el tema de capacitación, se puede iniciar con el estudio sobre desarrollo de personas, proceso sistemático que consiste en mejorar la calidad de vida del personal, lo que influirá positivamente en el comportamiento organizacional. Se indica, que los contenidos expuestos en esta semana diez no constan en el libro Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. Granica, por lo cual, para objeto de evaluación, se considerará como única información la propuesta en esta guía didáctica.

8.4. Desarrollo de personas

Como ya se mencionó anteriormente, el desarrollo de las personas se caracteriza por su orientación hacia el futuro y la educación. Chiavenato (2015) menciona: “el desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual”.

Actualmente, las organizaciones exigen a sus colaboradores nuevas habilidades, conocimientos y capacidades, por lo que el desarrollo involucra a todos los miembros de la organización.

8.5. Métodos de desarrollo de personas

A continuación, se exponen los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual, según Chiavenato (2015).

- **Rotación de cargos.** - La rotación de cargos puede ser de tipo horizontal o vertical y consiste en desplazamientos de las personas en diferentes posiciones de la organización con el fin de ampliar sus conocimientos, habilidades y capacidades. Se entiende por rotación horizontal como una transferencia de tipo lateral que se realiza a corto plazo con el fin de



asimilar experiencias y conocimientos de igual complejidad al puesto original. Por su parte, la transferencia vertical consiste en un ascenso provisional de la persona a una nueva posición más compleja dentro de la organización.

- **Posiciones de asesoría.** - Como su nombre lo indica, este tipo de método se fundamenta en la asesoría que un gerente brindará a una persona con elevado potencial. Es decir, el colaborador potencial trabajará bajo la supervisión de un gerente y lo hará como asistente de *staff* o asesoría directa.
- **Aprendizaje práctico.** - Técnica de entrenamiento que puede ser desarrollada de manera personal o en conjunto con otros entrenados. Busca resolver problemas, ya sé de proyectos puntuales o departamentales, por lo cual su dedicación será de tiempo completo.
- **Asignación de proyectos.** - Este método brinda la oportunidad para que el colaborador participe en proyectos de trabajo, dichos proyectos generalmente suelen ser de carácter temporal.
- **Participación en cursos y seminarios externos.** - Usualmente, los cursos y seminarios buscan que el colaborador adquiera nuevos conocimientos y desarrolle habilidades. Consisten en un método tradicional de desarrollo, actualmente también conocido como *e-learning*.
- **Ejercicios de simulación.** - Método de entrenamiento y desarrollo de personal que consiste en la presentación de ejercicios de simulación a través de: estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles o *role playing*, etc. A continuación, se explican brevemente algunas de estas técnicas:
 - **Estudio de casos.** - El estudio de caso es una herramienta que permite identificar en los participantes, habilidades analíticas y de juicio, esto se logra gracias al análisis sistemático que el individuo brinde sobre un determinado caso, dicho de otro modo, el participante diagnosticará el o los problemas, analizará sus causas, planteará soluciones y las ejecutará.
 - **Juegos de empresas y el *role playing*.** - Se caracterizan por simular ambientes semejantes a los problemas gerenciales. Por lo que el



individuo toma un papel de actor frente a las situaciones reales en que trabajan las personas. Este tipo de método no permite simular todas las situaciones reales de la cotidianidad.

- **Entrenamiento fuera de la empresa.** - También conocido como *outdoor*, es una actividad nueva que se realiza al aire libre, por lo tanto, es de tipo experimental o un aprendizaje vivencial. El aprendizaje con esta metodología se logra a través de actividades secuenciales que buscan enseñar a los colaboradores la importancia de trabajar en equipo.
- **Estudio de casos.** - Como ya se explicó anteriormente, el estudio de caso consiste en una metodología que describe un problema organizacional, el cual debe ser analizado y resuelto por el participante. Esta técnica permite diagnosticar un problema real y presentar soluciones al tiempo que permite determinar habilidades analíticas, comunicativas y de persuasión en el participante.
- **Juegos de empresas.** - También conocidos como *management games* o *business games*, es una técnica que simula situaciones económicas, por lo cual los equipos de empleados competirán entre sí al tomar decisiones respecto a la situación presentada.
- **Centros de desarrollo interno.** - Conocidos también como: *In-house development centers* en español, métodos basados en centros localizados en la empresa. Este método permite que tanto los gerentes como los empleados se enfrenten a ejercicios reales dentro de la organización, permitiendo desarrollar y mejorar sus habilidades personales. (pp. 335-337).

Mientras que los tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son:

- **Tutoría.** - También conocida como *mentoring* o *coaching* consiste en la orientación que un gerente brinda a un colaborador durante la ejecución de sus funciones. Es la persona que: critica, guía, aconseja y brinda sugerencias para ayudar al crecimiento del empleado junior.
- **Asesoría a los empleados** - La asesoría guarda relación con la técnica anterior tutoría, pero a la vez difiere en un aspecto, pues la asesoría se da



cuando surge un problema de desempeño y el enfoque de discusión se relaciona con la disciplina.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

Distinguido estudiante, antes de continuar con el estudio de la unidad, lo invito a finalizar la presente unidad 8, realizando las actividades que se presentan a continuación.

1. Lea comprensivamente el tema de desarrollo de personas, seguidamente, identifique las principales ideas respecto a la temática. Al finalizar, elabore un cuadro sinóptico sobre los aspectos más relevantes. Recuerde que un cuadro sinóptico consiste en una forma visual de resumir y organizar ideas sobre un determinado tema, el cual se presenta a través de subtemas y conceptos.
2. Reflexione sobre el tema desarrollo de personas y puntualice los métodos de desarrollo que ha tenido en su lugar de trabajo, luego responda la siguiente interrogante: ¿las capacitaciones que ha recibido han mejorado su desempeño? Supongo que sí., no olvide responder la pregunta de forma clara, objetiva y enfocando su respuesta al tema de estudio.

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

3. Apreciado estudiante, le recomiendo realizar la siguiente autoevaluación.





Autoevaluación 8

A. De acuerdo con la afirmación del anunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. Dentro de los subsistemas de los recursos humanos encontramos la formación considerada como:
 - a. Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.
 - b. Estratégica debido al aporte que genera, ya que consiste en mejorar el presente a través de la realización correcta de tareas por parte de los empleados.
 - c. Un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto.
2. Uno de los métodos más conocidos dentro del desarrollo del personal y que parte del principio básico, poner al participante en acción a través de una situación simulada de gran parecido con la realidad, la cual permite conocer cómo se desenvolvería una persona en el escenario laboral diario, se la conoce como:
 - a. Capacitación.
 - b. Juegos gerenciales.
 - c. *Role playing*.
3. El equipo del departamento de recursos humanos de la empresa, almacenes “El Agro” está considerando realizar actividades enfocadas en aprovechar la experiencia de los jefes de la empresa en la cual trabajan. Para ello, han sugerido algunos planes o actividades. Seleccione a continuación la actividad que se ajuste al enfoque experiencia de los jefes.
 - a. Planes de carrera.



b. *Mentoring*.

c. Diagramas de reemplazo.

4. El director de recursos humanos de la empresa Mas Technology, para conocer el potencial de sus colaboradores y con el afán de establecer un plan de capacitación, realiza el siguiente ejercicio a los encargados de atención al cliente: "Usted es un vendedor en una tienda de insumos electrónicos y uno de sus clientes existe un bien que no está en existencia, ¿Cómo manejaría esta situación?" A continuación, seleccione el tipo de formación que utilizó el director de Recursos Humanos.

a. *Role playing*.

b. Juegos gerenciales.

c. Rotación de puestos.

5. El equipo de recursos humanos de almacenes ABF está considerando realizar actividades enfocadas en aprovechar la experiencia de los jefes de la empresa, lo cual permitirá el desarrollo de personas mientras estas continúan desempeñando su rol. Estas buenas prácticas consisten en dar un consejo directo y oportuno por el jefe directo al colaborador. Bajo este contexto, seleccione el método para el desarrollo de personas que utilizará el equipo de recursos humanos.

a. Planes de sucesión.

b. Jefe entrenador.

c. Planes de carrera.

6. A continuación, seleccione la opción que define el término desarrollo de personas:

a. Adquirir el conocimiento por medio del estudio o de la experiencia.

b. Un aprendizaje a largo plazo, el cual va más allá del mero conocimiento, donde se prepara al colaborador para el crecimiento y evolución de la empresa, por lo que su aporte es trascendental.

c. Proceso que consiste en formar al personal de la organización.



7. Existen algunos métodos para el desarrollo de personas, los cuales incrementan los conocimientos y desarrollan sus competencias. A continuación, seleccione la definición para el método de desarrollo de personas dentro del trabajo.

- a. Los programas se imparten fuera del entorno laboral.
- b. Cuando el colaborador se autocapacita y busca su crecimiento personal y profesional.
- c. Cuando el colaborador se desarrolla en un puesto de trabajo, como por ejemplo; *mentoring*, jefe, entrenador y entrenamiento experto.

8. Existen algunos métodos para el desarrollo de personas, los cuales incrementan los conocimientos y desarrollan sus competencias. A continuación, seleccione la definición para el método de desarrollo de personas fuera del trabajo.

- a. Los programas se imparten fuera del entorno laboral.
- b. Cuando el colaborador se autocapacita y busca su crecimiento personal y profesional.
- c. Cuando el colaborador se desarrolla en un puesto de trabajo, como por ejemplo; *mentoring*, jefe, entrenador y entrenamiento experto.

9. Existen algunos métodos para el desarrollo de personas, los cuales incrementan los conocimientos y desarrollan sus competencias. A continuación, seleccione la definición para el método de desarrollo de personas dentro y fuera del trabajo.

- a. Los programas se imparten fuera del entorno laboral.
- b. Cuando el colaborador se autocapacita y busca su crecimiento personal y profesional.
- c. Cuando el colaborador se desarrolla en un puesto de trabajo, como por ejemplo; *mentoring*, jefe, entrenador y entrenamiento experto.



10. A continuación, señale la definición de capacitación:

- a. Actividad estructurada, generalmente conocida como curso, donde un instructor transmite sus conocimientos a los participantes.
- b. Espacio educativo alternativo donde se promueve procesos de conocimiento y de participación social.
- c. Metodología de enseñanza-aprendizaje que permite que los egresados una vez en el campo laboral puedan desenvolverse sin temor a las actividades que realizarán.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11



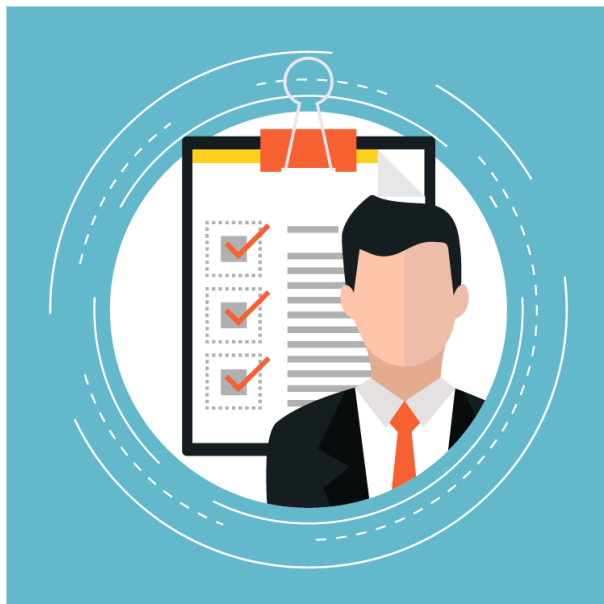
Es momento de iniciar con el estudio de un nuevo tema, para ello diríjase al capítulo 6. Evaluación del desempeño y lea el tema ¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes hasta pasos de la reunión de retroalimentación.



Unidad 9. Administración y evaluación del desempeño

Figura 11

Evaluación del desempeño



Nota. Tomado de *Negocio* [Ilustración], por blossomstar, 2023, [Freepik](https://www.freepik.com). CC BY 4.0.

9.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?

Al igual que un docente evalúa a sus alumnos, las organizaciones cada vez más se preocupan por evaluar el desempeño de sus colaboradores, ya que a través de esta práctica se puede conocer el rendimiento de cada uno de los miembros de una organización y a partir de la información obtenida mejorar la gestión de los mismos.

Resulta valioso destacar la importancia de la evaluación del desempeño porque permite mejorar y evolucionar como organización, por lo cual, se sugiere no considerar esta metodología como un procedimiento de tipo burocrático y peor aún de manera subjetiva.



Algunos autores definen la evaluación de desempeño como: “Un proceso que mide el desempeño del empleado, el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo” (George & Milkovich y Jhon W, 1994). Para Samuel C. Certo (1994), la evaluación del desempeño es “un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” Mientras que Alles (2015) sostiene que la evaluación de desempeño “es útil para tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones, conocer el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, brindar retroalimentación sobre cómo hacer una tarea”.

9.2. Pasos de una evaluación de desempeño

A continuación, se muestran los pasos de la evaluación del desempeño:

Figura 12

Pasos de la evaluación de desempeño



Nota. Adaptado de *Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias* (pp. 314-315), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.

La figura nos muestra que toda evaluación del desempeño inicia con el análisis y descripción de puestos, en este punto se detalla perfectamente las responsabilidades y los criterios de desempeño de un determinado puesto de trabajo, información que debe ser compartida al evaluador como a la persona evaluada. Una vez determinadas las responsabilidades, se procede con la evaluación, la cual se fundamentará en criterios previamente establecidos, por último, se finaliza con la reunión de retroalimentación donde se exponen los resultados de la evaluación al colaborador.

9.3. Pasos de la reunión de retroalimentación

La Real Academia Española (RAE) habla de un término equivalente: realimentación, el cual se utiliza para indicar el regreso de una parte de salida de un sistema a su propia entrada. Dentro de la gestión organizacional, la retroalimentación puede ser negativa o positiva y en ambos casos se espera el mejoramiento del comportamiento.

Al finalizar la evaluación de personal, se sugiere realizar una reunión de retroalimentación, para lo cual se sugiere que considerar los siguientes consejos:

- Determine el lugar, día y hora de realización de la reunión.
- Iniciar la reunión con un saludo cálido para distender la entrevista.
- Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse que el colaborador comprende los parámetros y la forma en que fue evaluado.
- Se sugiere tratar primero los puntos fuertes, seguidamente los débiles.
- Permitir que el colaborador exprese sus sentimientos.
- Dependiendo del caso y si corresponde, modificar la compensación y anunciar el nuevo salario, fecha de inicio.
- Cerrar la reunión con una frase positiva. (Alles, 2015, pp. 316-317).





Para terminar con el estudio de esta unidad se sugiere apreciado estudiante revise el siguiente video [Como puede afectar la evaluación del rendimiento al comportamiento de las personas](#) en el cual se presentan pautas para aplicar correctamente los procesos evaluativos, partiendo del reconocimiento que la evaluación del rendimiento busca mejorar la eficiencia de las empresas.

Adicionalmente, el recurso educativo permite reflexionar la importancia de trabajar bien más allá del cumplimiento de indicadores evaluativos, esto debido a que las personas pueden orientar sus comportamientos para beneficios personales, es decir, trabajar bien únicamente para cumplir con los indicadores más no por ayudar a cumplir los objetivos organizacionales



Actividades de aprendizaje recomendadas

“La excelencia en el desempeño es directamente proporcional al nivel de pasión con que se vive una profesión”.
Andrés Ortega.

Es hora de poner en práctica lo aprendido en la presente semana, por ello lo invito a realizar las siguientes actividades:

1. Lea los contenidos propuestos y explique la importancia de aplicar una evaluación de desempeño.
2. Establezca la relación existente entre la evaluación de desempeño y los subsistemas de recursos humanos a través de un ordenador gráfico.

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

3. Antes de continuar con el estudio de la siguiente unidad, lo invito a realizar la siguiente autoevaluación.





Autoevaluación 9

A. De acuerdo con la afirmación del anunciado, escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. El subproceso de recursos humanos evaluación de desempeño guarda relación con las remuneraciones.
 - a. Nunca.
 - b. Siempre.
 - c. En ocasiones.
2. El subproceso de recursos humanos evaluación del desempeño es un instrumento para supervisar al personal, entre sus principales objetivos se puede señalar:
 - a. La evaluación de la persona por todo su entorno: jefes, pares y subordinados.
 - b. El desarrollo personal y profesional de los colaboradores y la mejora de resultados organizacionales.
 - c. Las evaluaciones específicas para medir competencias, que se realizan en diferentes momentos.
3. ¿Qué función cumple el área de recursos humanos en la evaluación de desempeño?
 - a. Función de línea.
 - b. Función de línea y *staff*.
 - c. Función de *staff* o asesor.
4. Seleccione los pasos para desarrollar una evaluación del desempeño:
 - a. Análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño en función del puesto y retroalimentación.
 - b. Identificación del problema, evaluación, análisis de resultados.
 - c. Planificar, organizar, dirigir y controlar la evaluación.



5. Usted, como director de talento humano, ejecuta el proceso de evaluación de desempeño, luego de culminar con todas las actividades un gran número de colaboradores al conocer el resultado de la evaluación, tiene un sinnúmero de reclamos e inconformidades, por lo que después de realizar un análisis de todo el proceso, usted determina que le faltó realizar uno de los pasos de la evaluación y que, por lo tanto, esto estaría ocasionando el malestar entre los empleados. ¿Con base en lo antes expuesto qué paso no se ejecutó?

- a. Definir el puesto.
- b. Elegir la metodología.
- c. Retroalimentar.

B. Responda verdadero (v) o falso (f) según corresponda.

- 6. () Uno de los pasos para desarrollar una evaluación de desempeño es realizar un análisis y descripción de puestos.
- 7. () Las evaluaciones de desempeño pueden generar problemas en el establecimiento de normas.
- 8. () La retroalimentación se la conoce también como feedback.
- 9. () Un plan de mejora del rendimiento debe incluir reportes de evaluación del rendimiento.
- 10. () El último paso para desarrollar una evaluación de desempeño es la retroalimentación de resultados

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.



¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

La administración de carreras, al igual que todos los temas que se han estudiado a lo largo de estas semanas, constituye un argumento de interés. Por ello, lo invito a conocer más sobre esta práctica, dando lectura a la información propuesta a continuación.

Para analizar esta unidad es necesario revisar toda la información propuesta en la presente guía didáctica, recuerde incluir en su estudio la información que se presenta en el siguiente documento: [capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras](#), recurso educativo que constituirá un medio complementario de aprendizaje.

Continuemos.

Unidad 10. Administración de carreras

10.1. Desarrollo de carreras

La administración de carreras en una organización tiene como objetivo ayudar al colaborador a realizarse dentro de la compañía, incidiendo de forma positiva en los niveles de compromiso y de esa manera obtener máxima productividad.

Para entender mejor el tema es conveniente citar a Chiavenato (2015) quien manifiesta en primera instancia su definición sobre carrera entendida como una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, por lo tanto, la carrera indica de cierto modo un desarrollo profesional gradual a cargos cada vez más elevados y complejos. De ahí que el desarrollo de carrera se considera como un proceso ordenado y formal que



consiste en la planeación de la carrera futura de los miembros de una organización, que cuentan con potencial para ocupar cargos directivos dentro de la organización.

Autores como Casares y Siliceo (1995) definen la carrera como un camino personal, existencial, autodirigido y aprobado a través de ensayos y errores que tiene como principal característica el tomar en cuenta el propio cambio personal y el continuo cambio tecnológico y laboral del medioambiente.

Inicialmente, los planes de desarrollo de carreras eran de tipo rígido y orientados únicamente a las necesidades de la organización. Pero debido a los diferentes cambios organizacionales, el enfoque unilateral se ha ido dejando de lado, pasando a un enfoque más moderno, bidireccional, donde se busca satisfacer necesidades tanto de la persona como de la organización.

La tabla siguiente, expone las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carreras:

Tabla 4
Herramientas principales de evaluación de carreras

Evaluación organizacional	Compatibilidad	Autoevaluación del empleado
<ul style="list-style-type: none">Centros de evaluación.Pruebas psicométricas.Evaluación del desempeño.Previsiones de ascenso.Planificación de recursos humanos.Planificación de reemplazo.		<ul style="list-style-type: none">Descripción de cargos.Manuales de carrera.Talleres sobre planeación de carrera.

Nota. Adaptado de Gestión del Talento Humano (p. 339), por Chiavenato, I., 2015, McGraw Hill Interamericana de España S.L.



Apreciado estudiante, a continuación se define cada una de las herramientas de evaluación de carreras según el autor Chiavenato (2015).

- **Centros de evaluación.** - Donde se utilizan diferentes técnicas de selección de personal, como entrevistas, ejercicios dirigidos y juegos de empresas utilizados en centros de evaluación y desarrollo de carreras. Los centros de evaluación retroalimentan sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándolos a desarrollar objetivos y planes de carrera, adecuados y reales.
- **Pruebas psicológicas.** - Generalmente utilizadas en la selección de personal, las cuales sirven para ayudar a los empleados a comprender mejor sus intereses y habilidades.
- **Evaluación del desempeño.** - La evaluación es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión de los recursos humanos, gracias a la información que provee sobre el rendimiento de cada uno de los miembros de una organización. Por lo cual es considerada como una fuente de información valiosa sobre el desarrollo de carrera.
- **Previsiones de ascenso.** - Con esta técnica se establecen juicios por los gerentes respecto del avance potencial de sus subordinados. Dichas previsiones, además de identificar personas con gran potencial de progreso, ayudan al colaborador a mejorar sus conocimientos y experiencias.
- **Planeación de reemplazo.** - Consiste en preparar al colaborador para cubrir una posición más compleja. (p. 340).

Existen además herramientas con orientación para el empleado, las cuales se exponen a continuación:

- **Asesoría individual de carrera.** - El cual busca ayudar a cada colaborador a examinar sus aspiraciones de carrera.



- **Servicios de información a los empleados.** - Este tipo de servicio ofrece al colaborador información respecto de las oportunidades internas. Las más comunes son:
 - **Sistemas de información sobre vacantes.** - Cuando la organización anuncia la oferta de cargos y refuerza las promociones desde el interior.
 - **Inventarios de habilidades.** - El cual consiste en un banco centralizado de datos sobre las habilidades, capacidades, conocimientos y educación del colaborador.
 - **Mapas de carreras.** - Los mapas de carreras son un tipo de organigrama que indica las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles dentro de la organización. (Chiavenato, 2015, p. 340).

10.2. Programas exitosos de carreras

A continuación, se exponen algunos ejemplos de programas exitosos de carreras llevados por gigantes de la industria.

- 3M es una empresa dedicada a la sostenibilidad con presencia en más de 60 países. 3M, a través de un departamento de recursos de carrera, evalúa el desempeño y la planificación de recursos humanos.
- La compañía dedicada a petróleo y gas British Petroleum (BP) estimula a sus colaboradores a desarrollar sus propias carreras, ofreciéndoles un programa de desarrollo para mejorar sus habilidades, desempeño y satisfacción en los cargos. Dicho proceso de autodesarrollo consta de cinco etapas: 1. Autoevaluación; 2. Retroalimentación; 3. Establecimiento de objetivos; 4. Elaboración de lista de verificación de objetivos; 5. Curso de acción.

Para conocer un poco más sobre el tema de desarrollo de carreras, lo invito a leer el siguiente artículo: [capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras](#) donde se exponen temas como: capacitación y desarrollo, dos tópicos que añaden valor a las organizaciones y que Margolis y Bell (1986) los diferencian, indicando que la capacitación significa ayudar a los adultos a aprender, mientras que desarrollar significa apoyar, a esos



misimos adultos, en el proceso de gestión del crecimiento de sus propias capacidades. Además, se habla sobre los planes de desarrollo de carreras, donde el artículo recalca que el desarrollo de carrera consiste en una actividad organizada, estructura y en continuo proceso, el cual reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa (Gómez Mejía LR, Balkin, & Cardy, 1997). Además, el autor refiere sobre la evidencia empírica y finaliza la lectura con una aproximación integradora.



Actividades de aprendizaje recomendadas

“La experiencia es algo maravilloso, nos permite reconocer un error cada vez que lo volvemos a cometer”.

Franklin P. Jones.

Es momento de evaluar los conocimientos aprendidos realizando la autoevaluación 10.



Autoevaluación 10

A. Escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. El objetivo principal de la administración de carreras en una organización consiste en:
 - a. Proporcionar eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.
 - b. Ayudar al colaborador a realizarse dentro de la organización.
 - c. Planificar y dirigir todos los programas de recursos humanos.
2. Idalberto Chiavenato define a la carrera como:
 - a. Conjunto integrado de habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar un trabajo de manera exitosa.
 - b. Conjunto de acciones destinadas a mejorar la preparación y las competencias de los trabajadores en las empresas.
 - c. Sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.



3. El desarrollo de carrera es un proceso formal que consiste en planear la carrera futura de:

- a. Todos miembros de una organización.
- b. Los miembros de una organización que cuentan con potencial para ocupar puestos directivos.
- c. Miembros de una organización de nivel directivo.

4. Los planes de desarrollo de carreras buscan satisfacer las necesidades:

- a. De la organización.
- b. De los empleados.
- c. De la organización y de los empleados.

5. A continuación, seleccione la opción que muestra algunas de las herramientas de evaluación de carreras según Chiavenato:

- a. Asesoría individual de carrera, servicios de información a los empleados.
- b. Centros de evaluación, pruebas psicológicas, evaluación del desempeño.
- c. Jefe, entrenador y juego de casos.

6. A continuación, seleccione la opción que muestra algunas de las herramientas con orientación al empleado, según Chiavenato:

- a. Asesoría individual de carrera, servicios de información a los empleados.
- b. Centros de evaluación, pruebas psicológicas, evaluación del desempeño.
- c. Jefe, entrenador y juego de casos.



7. Dentro de las herramientas con orientación al empleado se encuentra la asesoría individual de carrera, la cual consiste en:
- a. Ofrecer al colaborador información respecto a las oportunidades internas.
 - b. Organigramas que indican las posibles direcciones de carrera disponibles en la organización.
 - c. Ayudar a cada colaborador a examinar sus aspiraciones de carrera.
8. Dentro de las herramientas de evaluación de carreras se encuentran los centros de evaluación, la cual consiste en:
- a. La aplicación de test para ayudar a los empleados a comprender sus intereses y habilidades.
 - b. Aplicar diferentes técnicas de selección de personal como entrevistas.
 - c. Evaluar el rendimiento de los miembros de una organización.
9. Dentro de las herramientas de evaluación de carreras se encuentra la evaluación del desempeño, la cual consiste en:
- a. La aplicación de test para ayudar a los empleados a comprender sus intereses y habilidades.
 - b. Evaluar el rendimiento de los miembros de una organización.
 - c. Aplicar diferentes técnicas de selección de personal como entrevistas.
10. Dentro de las herramientas de evaluación de carreras se encuentra la planeación de reemplazo, la cual consiste en:
- a. La aplicación de test para ayudar a los empleados a comprender sus intereses y habilidades.
 - b. Aplicar diferentes técnicas de selección de personal como entrevistas.
 - c. Preparar al colaborador para cubrir una posición más compleja.



[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Apreciado estudiante, iniciamos el estudio de la unidad once donde aprenderemos sobre el “establecimiento de planes salariales estratégicos”. Para objeto de estudio, usted considerará toda la información que se proponga en la presente guía didáctica. Lo exhorto a continuar con entusiasmo y responsablemente sus estudios.

¡Ánimo!

Unidad 11. Planes salariales estratégicos

11.1. Planeación estratégica de compensaciones

Compensar a los trabajadores es una parte importante de la gestión de recursos humanos. Hablar de planeación estratégica de compensaciones significa decidir con anticipación la compensación, la cual va mucho más allá de una remuneración monetaria, pues un buen plan de compensación aumenta la motivación de los colaboradores y atrae nuevos talentos.



El estudio de la planeación estratégica de la compensación se da bajo el análisis de tres aspectos importantes:

- Enlazar con los objetivos organizacionales.
- La norma del pago por desempeño.
- El valor motivacional de la compensación.

A continuación, se estudia cada uno de estos aspectos importantes de la planeación estratégica de la compensación.

11.2. Enlazar la compensación con los objetivos organizacionales

Cuando una organización decide reestructurarse y aplanar su estructura a través del *outsourcing*, lo que busca es volverse más flexible y de esa manera poder responder rápidamente las demandas de los clientes.

Las organizaciones, al contar con menos colaboradores, deberán manejar los programas de compensación en formas que hagan que el personal que queda se sienta motivado a realizar aportaciones con valor agregado al tiempo que asume la titularidad por sus puestos (Risher, 1993). Dicho dinamismo, obliga a los gerentes a modificar sus filosofías de retribución, donde se pasa de pagar por un puesto específico, a remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Es por ello, que se personalizan las compensaciones en función de las necesidades del colaborador y de la organización. Por tanto, surgen las compensaciones con valor agregado, las cuales consisten, según Bohlander, Snell & Sherman (2001) “En la evaluación de los elementos individuales del programa de compensaciones para determinar si satisfacen mejor las necesidades de los empleados y las metas de la organización”.



Por lo general, las organizaciones establecen metas específicas para unir los objetivos organizacionales con el programa de compensaciones, las metas más comunes de una política de estrategia de compensación, según Bohlander, Snell & Sherman (2001), son:

- Recompensar el desempeño anterior de los empleados.
- Permanecer competitivos en el mercado laboral.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
- Controlar el presupuesto de compensaciones.
- Atraer a nuevos empleados.
- Reducir la rotación innecesaria (p. 357).

11.3. La norma del pago por desempeño

Cada vez es más normal que las organizaciones establezcan las compensaciones en función de un estándar de pago por desempeño. Esto lo hacen con el fin de aumentar la productividad y reducir los costos de mano de obra.

Dicho de otro modo, el estándar de pago por desempeño consiste en “Un tabulador mediante el cual los gerentes relacionan la remuneración con el esfuerzo y desempeño del empleado” (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

Algunas de las opciones de compensación por desempeño son:

- Bonos.
- Comisión sobre el salario.
- Bandas de puestos y retribuciones.
- Incentivos a equipos, grupos o programas de utilidades.

Por lo general, el área de recursos humanos busca a través de este tipo de compensaciones separar las personas que realizan un trabajo promedio de los que sobresalen.



Datos demuestran que entre un 15 y 25% es el aumento del rendimiento del colaborador cuando una organización utiliza un programa de pago por desempeño.

11.4. Valor motivacional de la compensación

Es claro que el valor motivacional que ejerce una compensación sobre un colaborador es relativamente grande, pues la misma representa una medición cuantitativa del valor de un empleado para la organización, además, es común interpretar o relacionar la paga con el estatus y reconocimiento que pueda alcanzar una persona dentro y fuera de la organización, esto incluso más allá del impacto que ejerce en el nivel de vida.

Citando la teoría de la equidad de Adams, quien sostiene “Que las personas están motivadas para mantener relaciones interpersonales justas y equitativas. En este sentido, es importante evitar las que sean injustas o inequitativas” resulta imperioso que el pago represente una retribución justa y proporcional a las contribuciones que realiza el colaborador en la organización. Asimismo, y de igual importancia, es fundamental que la paga que recibe un empleado sea equitativa, en términos de lo que los demás colaboradores reciben por el trabajo que realizan (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

11.5. Bases de la compensación

Generalmente, el trabajo que se realiza en las organizaciones, sean estas públicas o privadas, lucrativas y no lucrativas, grandes o pequeñas, siempre se remunera con base en las horas trabajadas, conocido también como trabajo por horas. Las personas que cobran un sueldo por hora de trabajo se clasifican como empleados por hora o jornaleros.



Actividad de aprendizaje recomendada

“Si buscas resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo”.
Albert Einstein



Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente actividad:

Es momento de evaluar su avance académico respecto a esta unidad, desarrollando la autoevaluación 11.



Autoevaluación 11

A. Escoja la respuesta correcta según corresponda.

1. El estudio de la planeación estratégica de la compensación se da bajo el análisis de tres aspectos importantes, estos son:
 - a. Las remuneraciones variables, fijas y costos.
 - b. Enlazar con los objetivos de la organización, la norma del pago por desempeño y el valor motivacional de la compensación.
 - c. Análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal.
2. Uno de los aspectos para que se dé el estudio de la compensación es enlazar la compensación con los objetivos organizacionales, el cual consiste en:
 - a. Un tabulador que le permite al gerente relacionar la remuneración con el esfuerzo y desempeño del empleado.
 - b. Remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización.
 - c. El valor motivacional que ejerce una compensación sobre un colaborador.
3. Uno de los aspectos para que se dé el estudio de la compensación es la norma del pago por desempeño, el cual consiste en:
 - a. Un tabulador que le permite al gerente relacionar la remuneración con el esfuerzo y desempeño del empleado.



- b. Remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización.
 - c. El valor motivacional que ejerce una compensación sobre un colaborador.
4. Uno de los aspectos para que se dé el estudio de la compensación es el valor motivacional de la compensación, el cual consiste en:
- a. Remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización.
 - b. Un tabulador que le permite al gerente relacionar la remuneración con el esfuerzo y desempeño del empleado.
 - c. El valor motivacional que ejerce una compensación sobre un colaborador.
5. La planeación estratégica de compensaciones consiste en:
- a. La cantidad de dinero que se da a una persona como pago por un trabajo o servicio.
 - b. Contar con objetivos tangibles y alcanzables, los cuales sean observables por los colaboradores.
 - c. Dinero que recibe un empleado de la empresa en la que trabaja por concepto de pago, el cual se realiza de manera periódica.
6. Las compensaciones inciden directamente en la:
- a. Motivación del personal.
 - b. Bajo rendimiento.
 - c. Ausentismo.
7. Algunos ejemplos de compensación por desempeño son:
- a. Remuneraciones fijas.
 - b. Bonos y comisiones sobre el salario.
 - c. Uso de parqueadero institucional.



8. Inmobiliaria Carrión, brinda soluciones habitacionales con 25 años de experiencia, hace un mes la inmobiliaria ha iniciado el proceso de venta de uno de sus proyectos más significativos denominado “casa propia” en el cual se han construido más de 400 casas unifamiliares. El gerente general ha indicado a sus vendedores que cancelará dos rubros por la venta de cada vivienda: uno será fijo y otro variable, el cual cambiará dependiendo de la cantidad de casas que vendan. En esta situación, ¿Qué tipo de remuneración variable debe considerar el gerente general para cancelar a sus colaboradores?

- a. Participación en las utilidades.
- b. Salario a destajo.
- c. Comisiones.

9. Las personas que cobran un sueldo por hora de trabajo se denominan:

- a. Jornaleros.
- b. Empleador.
- c. Empleado.

10. La teoría de la equidad de Adams sostiene:

- a. Conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.
- b. Que los seres humanos se pueden comportar de dos maneras: a) Los seres humanos son perezosos y deben ser motivados a través del castigo; b) El esfuerzo es algo natural en el trabajo y los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.
- c. Que las personas están motivadas para mantener relaciones interpersonales justas y equitativas.

[Ir al solucionario](#)



Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarlo, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

En la presente semana estudiaremos el capítulo 8. Remuneraciones y beneficios, por ello lo invito a dar lectura a los temas de este capítulo: Administración de las remuneraciones y funciones del área.



Unidad 12. Remuneración por desempeño e incentivos económicos

Figura 13

Remuneraciones



Nota. Tomado de *Subsidio salarial para empleados de negocio* [Ilustración], por vectorjuice, 2023, [Freepik](https://www.freepik.com). CC BY 4.0.

La retribución y recompensa a las personas que forman parte de una organización empresarial es un aspecto fundamental para generar satisfacción y motivar a los trabajadores, con base en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Por esta razón, los procesos para asignar recompensas sobresalen entre los principales procesos administrativos a cargo del área de recursos humanos.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios prestados por una persona. La recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución o el reconocimiento por su desempeño en la organización.



12.1. Definición de remuneración

Al igual que los temas estudiados anteriormente, las remuneraciones persiguen un doble enfoque, el cual busca satisfacer las necesidades personales y organizacionales. Por un lado, las personas esperan un pago justo por la realización de su trabajo y, por otro lado, para las organizaciones las remuneraciones representan a la par un costo y una inversión. Es decir, el costo significa la remuneración final a pagar por los servicios prestados, mientras que, al mismo tiempo, se habla de inversión, ya que el pago otorgado representa una estrategia para conseguir un mejor rendimiento del colaborador.

A continuación, se exponen algunas definiciones sobre remuneraciones bajo la perspectiva de algunos reconocidos autores.

Chiavenato (2015) reflexiona e indica lo siguiente al respecto de las remuneraciones:

Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. (p. 230).

Chiavenato (2009) sostiene que la remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales:

1. En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.
2. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño.
3. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. (p. 283)





Dessler (2009) manifiesta que la remuneración consiste en “todas las formas de retribución destinadas a los trabajadores, las cuales se derivan de su empleo”. Flannery y otros (1997) “La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización”

Bohlander, Snell y Sherman (2001) se enfocan en enlazar la compensación con los objetivos organizacionales, señalando que las metas más comunes de una política de estrategia de compensación incluyen:

1. Recompensar el desempeño anterior de los empleados.
2. Permanecer competitivos en el mercado laboral.
3. Mantener la equidad salarial entre los empleados.
4. Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensaciones.
6. Atraer a nuevos empleados.
7. Reducir rotación innecesaria.

Para alcanzar estas metas, es necesario establecer políticas que orienten a la dirección en la toma de decisiones. Por lo general, las declaraciones formales de políticas de compensaciones comprenden:

1. El nivel de retribución de la organización y si debe ser superior, igual o inferior al nivel predominante en la localidad.
2. La capacidad del programa de retribución de obtener la aceptación de los empleados para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
3. El nivel de retribución en que se reclutará a los empleados y el diferencial de remuneraciones entre empleados de reciente ingreso y los más antiguos.
4. Los intervalos en que se otorgarán aumentos salariales y el grado en que el mérito, la antigüedad o ambos influirán en los aumentos.



5. Los niveles de retribución que se requieren para facilitar el logro de una posición financiera sana en relación con los bienes y servicios que se ofrecen. (pp. 357-358)

Lo expuesto demuestra que el tema remunerar debe ser de preocupación e interés de los directivos debido a su valoración dentro de la organización. Sin embargo, se deja claro que la dirección estratégica de recursos humanos es sistemática y requiere un diseño adecuado y sobre todo armónico de todos sus subsistemas.

12.2. Función del área de remuneraciones

La función del área de recursos humanos con relación a las remuneraciones consiste en establecer remuneraciones justas y equitativo acorde a las funciones asignadas y el perfil del empleado. Esto se logra considerando el estudio y análisis de:

- Salarios
- Revisión de salarios y políticas de beneficios.
- Información estadística para la comparación con el mercado.

De este modo, se busca asegurar el pago equitativo dentro de la compañía, manteniéndola competitiva con relación al mercado laboral.

A continuación, en la siguiente infografía se describe los pasos propuestos por Alles (2015) para implementar un esquema de remuneraciones:

[Pasos para determinar remuneraciones](#)

Bien, ahora usted conoce y entiende los cinco pasos que Alles propone para determinar remuneraciones de forma eficaz, los cuales deben ser desarrollados sistemáticamente.



12.3. Remuneraciones variables

Chiavenato (2011) afirma que la remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general tiene un carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado período por medio del trabajo en equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.

El diseño del programa puede variar, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los resultados de la empresa (p. 254)

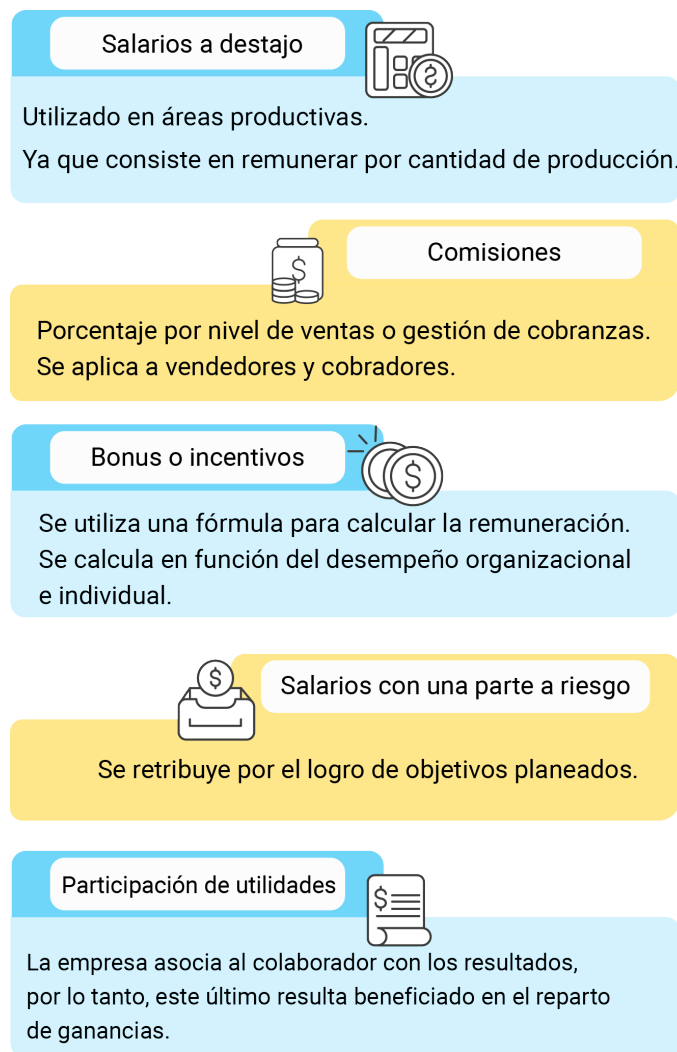
Las remuneraciones variables consisten en beneficios económicos que reconocen el esfuerzo de los colaboradores que alcancen niveles de productividad y eficiencia acordados previamente.

Los sistemas de remuneraciones se establecen en función de las posibilidades financieras y estratégicas de la empresa, algunos tipos a considerar, según Alles (2015) se muestran en la siguiente figura:



Figura 14

Remuneraciones variables



Nota. Adaptado de *Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias* (p. 423), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.

La figura describe los sistemas de retribución más comunes y utilizados por las organizaciones hoy en día. Independientemente del tipo de remuneración que utilice se debe comunicar a los colaboradores, ya que las remuneraciones



variables inciden directamente en la motivación del personal. El no hacerlo puede originar problemas, desde desmotivación hasta conflictos legales y gremiales.

12.4. Algunos conceptos básicos sobre remuneraciones

A continuación, se muestra una síntesis respecto al tema remuneraciones. Esto debido a la confusión que suele generar el tema debido a la presencia de conceptos y porcentajes que pueden variar de un país a otro.



Figura 15

Conceptos básicos sobre remuneraciones



Nota. Adaptado de *Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias* (pp. 428-429), por Alles, M., 2015, Granica: Buenos Aires.

La información presentada en la figura anterior muestra a grandes trazos los principales conceptos relacionados con las remuneraciones. Es así que se entiende por salario bruto o nominal al valor total de dinero que percibe el colaborador por el trabajo desempeñado, pero que figura en el recibo de sueldo y del cual se descuentan o deducen aquellos conceptos de los cuales se hace cargo el trabajador. Mientras que el salario neto o de bolsillo es el valor neto que recibe el colaborador, una vez deducidos los conceptos a su

cargo. Por último, el coste final para el empleador se sostiene que sobre el salario bruto o nominal pueden existir otros cargos adicionales, denominados impuestos sobre la mano de obra.



Actividades de aprendizaje recomendadas

“No es el empleador quien paga el salario. Él solo maneja el dinero. Es el cliente quien paga los salarios”.

Henry Ford

¡Gran avance! Al término de esta unidad lo invito a realizar las siguientes actividades, las cuales tiene por objetivo reforzar sus conocimientos y aplicarlos en situaciones existentes.

1. Investigue y compare los niveles de remuneración para un mismo puesto de trabajo, pero en diferentes organizaciones.
2. Investigue cuál es el salario básico en su lugar de residencia y cuáles son los beneficios que establece el código de trabajo vigente.

Nota: Conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

3. Por último, lo invito realizar la autoevaluación 12, la cual le permitirá evaluar los conocimientos aprendidos durante esta semana académica.



Autoevaluación 12

A. Lea comprensivamente el siguiente enunciado y seleccione la respuesta correcta.

1. Las remuneraciones variables son necesarias para:
 - a. Motivar a los trabajadores.
 - b. Realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo.
 - c. Establecer una relación en función del desempeño.



2. La función principal del departamento de recursos humanos en relación con la administración de remuneraciones consiste en el estudio y análisis de:
 - a. Salarios y políticas de beneficios.
 - b. Desarrollo de personal.
 - c. Incorporación de empresas.
3. Las obligaciones del empleador y los beneficios sociales son:
 - a. Distintos tipos de beneficios.
 - b. Dos formas iguales para fijar una remuneración.
 - c. Una característica de la remuneración variable.
4. Se entiende por salario bruto o nominal a:
 - a. El valor neto que recibe el empleado, una vez deducidos los conceptos a su cargo.
 - b. Al valor que figura en el recibo de sueldo del cual se descuentan o deducen aquellos conceptos de los cuales se hace cargo el trabajador.
 - c. Cuando existen sobre el salario bruto o nominal, cargos adicionales, denominados en general impuestos sobre la mano de obra.
5. Se entiende por salario neto o de bolsillo a:
 - a. El valor neto que recibe el empleado, una vez deducidos los conceptos a su cargo.
 - b. Cuando existen sobre el salario bruto o nominal, cargos adicionales, denominados en general impuestos sobre la mano de obra.
 - c. Al valor que figura en el recibo de sueldo del cual se descuentan o deducen aquellos conceptos de los cuales se hace cargo el trabajador.



6. El término remuneración adecuada se refiere a:

- a. Mayor margen de utilidad.
- b. Políticas uniformes, sin pagos discrecionales.
- c. Remuneraciones más altas del mercado.

7. Se entiende por remuneración variable a los beneficios económicos que reconocen el esfuerzo de los colaboradores que alcancen niveles de productividad elevados previamente acordados. Un tipo de remuneración variable son los salarios a destajo, los cuales consisten:

- a. En un porcentaje por nivel de ventas.
- b. En remunerar en función del desempeño organizacional e individual.
- c. En remunerar por cantidad de producción.

8. Se entiende por remuneración variable a los beneficios económicos que reconocen el esfuerzo de los colaboradores que alcancen niveles de productividad elevados previamente acordados. Un tipo de remuneración variable son las comisiones, las cuales consisten en:

- a. En un porcentaje por nivel de ventas.
- b. En remunerar en función del desempeño organizacional e individual.
- c. En remunerar por cantidad de producción.

9. Se entiende por remuneración variable a los beneficios económicos que reconocen el esfuerzo de los colaboradores que alcancen niveles de productividad elevados previamente acordados. Un tipo de remuneración variable son los bonos, los cuales consisten en:

- a. En remunerar en función del desempeño organizacional e individual.
- b. Retribuir en función de los objetivos planteados.
- c. En un porcentaje por nivel de ventas.



10. La remuneración de un agente vendedor se compone por:

- a. Una parte personal y otra grupal.
- b. Una parte fija y otra forma variable.
- c. Una parte fija y otra parte grupal.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarlo, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

El análisis de la última unidad habla sobre las prestaciones y servicios. Para objeto de estudio usted considerará toda la información que se proponga en la presente guía didáctica, recuerde incluir la información propuesta en la página web [IESS Prestaciones y servicios](#) y el recurso abierto [Beneficios de la afiliación voluntaria IESS](#) recursos educativos que constituirán un medio complementario de aprendizaje. Lo exhorto a continuar con entusiasmo y responsablemente sus estudios. ¡Ánimo!

Unidad 13. Prestaciones y servicios

13.1. Definición de prestaciones

Chiavenato (2015) define las prestaciones como “las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objetivo de ahorrarle esfuerzo y preocupaciones” Por su parte, Marcucci



(2005) opina “las prestaciones son pagos económicos indirectos que se pagan a los empleados, que pueden incluir seguros de vida y gastos médicos, vacacionales, pensiones, planes de educación y descuentos de la compañía”.

Por lo tanto, las prestaciones son beneficios que la empresa ofrece al colaborador como un paquete adicional a su remuneración por los servicios que este ha prestado. Por lo general, el salario que se percibe por un determinado puesto representa una parte del paquete de recompensas que una organización ofrece al personal, ya que una parte considerable de la remuneración del colaborador es entregada en beneficios y servicios sociales.

Las prestaciones sociales se originan debido a la toma de conciencia de la responsabilidad social de las empresas. En el libro Administración de Recursos Humanos de Chiavenato (2011) se expone los factores por los que se origina y crecen los planes de prestaciones y de seguridad social en las organizaciones, los cuales se detallan a continuación:

- Expectativas de los colaboradores en cuanto a las prestaciones sociales.
- Demandas de los sindicatos.
- Ley impuesta por el gobierno.
- Atraer y retener personas talentosas.
- Controles salariales.
- Impuestos y contribuciones a las empresas, las cuales procuran encontrar medios lícitos para reducir sus obligaciones tributarias. (p.264)

13.2. Tipos de prestaciones sociales

Las prestaciones sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, transporte, alimentación subsidiada, planes de jubilación, etc.

Existen diferentes tipos de prestaciones sociales, las cuales se pueden clasificar según su exigibilidad legal, su naturaleza y sus objetivos. A continuación, se expone cada una de estas clasificaciones propuesta por Chiavenato (2015).



Prestaciones sociales por su obligatoriedad legal

Este tipo de plan se clasifica en beneficios legales y espontáneos.

- **Beneficios legales.** - Son aquellos que son exigidos por la legislación laboral o de seguridad social o por sindicatos. Entre los principales beneficios se citan los siguientes:
 - Vacaciones
 - Prima salarial.
 - Salario familia (prima por matrimonio).
 - Salario maternidad (prima por hijos).
 - Seguro de accidentes de trabajo.
 - Auxilio por enfermedad.
 - Jubilación, etc.
- **Beneficios espontáneos.** - También conocidos como beneficios voluntarios. Estos no son exigidos por la ley ni por sindicatos, por lo cual son beneficios concedidos por mera libertad de la empresa. Algunos ejemplos de este tipo de beneficios son:
 - Restaurantes o cafeterías para el personal.
 - Bonificaciones
 - Seguro de vida colectivo.
 - Transporte
 - Asistencia médica hospitalaria diferente a la del convenio.
 - Préstamos a los colaboradores, etc.

Prestaciones sociales por su naturaleza

Este tipo de planes a su vez se puede clasificar en monetarios o no monetarios.

- **Beneficios monetarios.** - Concedidos a través de nómina y generalmente en dinero. Entre los principales tenemos:
 - Prima salarial.



- Bonificaciones.
- Vacaciones, etc.

▪ **Beneficios no monetarios.** - Este tipo de beneficios son ofrecidos por el empleador a manera de ventajas o facilidades, algunos ejemplos de beneficios no monetarios son:

- Asistencia médico hospitalaria.
- Servicio de consejería.
- Asistencia odontológica.
- Horario flexible.
- Transporte, etc.

Prestaciones sociales por sus objetivos

Los beneficios sociales se clasifican a su vez en: asistenciales, recreativos y supletorios.

▪ **Beneficios asistenciales.** - Proveen al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad en casos de emergencias, ejemplos de este tipo de beneficio son:

- Servicio social.
- Asistencia financiera mediante préstamos.
- Asistencia médica hospitalaria.
- Asistencia odontológica.
- Guardería para hijos de los colaboradores.
- Seguro de vida en grupo.

▪ **Beneficios recreativos.** - Este tipo de beneficios busca proporcionar al empleado condiciones tanto físicas y psicológicas de diversión, descanso, tiempo libre e higiene mental. Algunos ejemplos de estos beneficios son:

- Áreas de descanso.
- Asociación o club.
- Música ambiental.
- Actividades deportivas, etc.



- **Beneficios supletorios.** - Los beneficios supletorios buscan brindar facilidades, comodidades e instalaciones para mejorar la calidad de vida del colaborador. Incluyen:

- Estacionamiento privado.
- Transporte
- Horario móvil de trabajo.
- Agencia bancaria en el sitio de trabajo.
- Convenio con supermercados, etc.

13.3. Prestaciones sociales en Ecuador

Las prestaciones y beneficios que ofrece la república del Ecuador para los afiliados con ingresos sin relación de dependencia o independientes son los que se exponen a continuación:

- Pensión por vejez, invalidez y montepío.
- Auxilio de funerales.
- Riesgos de trabajo.
- Asistencia por enfermedad y maternidad.
- Cobertura de salud para hijos menores de 18 años.
- Préstamo hipotecario.
- Ampliación de cobertura de salud para cónyuge o conviviente de hecho mediante el pago de prima adicional (3.41%) sobre la materia grabada. (IESS, 2022).

Más información sobre este tema se sugiere dirigirse al sitio web [IESS Prestaciones y Beneficios](#) donde añadida a la información ya proporcionada en esta guía se expone además las condiciones de afiliación para los ecuatorianos y extranjeros residentes en el Ecuador.

A continuación, le propongo que realice las actividades, las cuales reforzarán su aprendizaje y comprensión de los temas abordados.





Actividades de aprendizaje recomendadas

"Estudia como si fueras a vivir por siempre, y vive como si fueras a morir mañana".

Mahatma Gandhi

¡Gran avance! Al término de esta unidad lo invito a realizar las siguientes actividades, las cuales tiene por objetivo reforzar sus conocimientos y aplicarlos en situaciones existentes.

1. Revise el siguiente video [Beneficios de la afiliación voluntaria IESS](#) reflexione y responda la siguiente interrogante ¿Considera importante aportar de forma voluntaria al IESS, sustente su respuesta?
2. Investigue cuáles son los pasos para solicitar afiliación al IESS de manera voluntaria, seguidamente elabore un mapa mental con la información obtenida.

Nota: Conteste las actividades de aprendizaje recomendadas en un cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

3. Por último, lo invito realizar la autoevaluación 13, la cual le permitirá evaluar los conocimientos aprendidos durante esta semana académica.



Autoevaluación 13

A. Lea comprensivamente el siguiente enunciado y seleccione la respuesta correcta.

1. Idalberto Chiavenato define las prestaciones como:
 - a. Todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies.
 - b. Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o mejore sus resultados.



c. Facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objetivo de ahorrarle esfuerzo y preocupaciones.

2. Las prestaciones son entregadas por las organizaciones a los colaboradores, las cuales son consideradas como:

- a. Obligaciones.
- b. Beneficios.
- c. Remuneraciones.

3. Las organizaciones realizan planes de prestaciones y seguridad con el fin de:

- a. Mejorar los planes de formación.
- b. Cumplir la ley impuesta por el gobierno.
- c. Evitar la rotación de personal.

4. Las prestaciones sociales se clasifican según su:

- a. Exigibilidad legal, su naturaleza y sus objetivos.
- b. Naturaleza pudiendo ser pública o privada.
- c. Forma, legalidad y su naturaleza.

5. Según su obligatoriedad legal, las prestaciones sociales se clasifican en:

- a. Beneficios monetarios y no monetarios.
- b. Beneficios legales y espontáneos.
- c. Beneficios asistenciales y recreativos.

6. Según su naturaleza, las prestaciones sociales se clasifican en:

- a. Beneficios legales y espontáneos.
- b. Beneficios asistenciales y recreativos.
- c. Beneficios monetarios y no monetarios.



7. Según sus objetivos, las prestaciones sociales se clasifican en:

- a. Beneficios legales y espontáneos.
- b. Beneficios asistenciales y recreativos.
- c. Beneficios monetarios y no monetarios.

8. Algunos ejemplos de beneficios legales son:

- a. Cafetería para el personal, bonificaciones.
- b. Vacaciones, prima salarial, jubilación.
- c. Horario flexible, Asistencia odontológica.

9. Algunos ejemplos de beneficios no monetarios son:

- a. Asistencia médico hospitalaria, servicio de conserjería.
- b. Actividades deportivas, música ambiental.
- c. Vacaciones, prima salarial, jubilación.

10. Algunos ejemplos de beneficios recreativos son:

- a. Asistencia odontológica, seguro de vida.
- b. Prima salarial, vacaciones.
- c. Áreas de descanso, música ambiental.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en alguna de las respuestas de la autoevaluación, se recomienda revisar nuevamente los contenidos abordados durante esta semana de estudio, además, recuerde que el docente tutor está para ayudarle, por lo tanto, comuníquese con él en caso de dudas a través de tutoría y consulta o bandeja de entrada canvas.

¡Éxitos!





Semana 16

Actividades finales del bimestre

¡Felicitaciones! Ha culminado el estudio de la asignatura gestión de recursos humanos, durante esta semana lo invito a realizar las siguientes actividades académicas:

1. Realice la actividad suplementaria, habilitada únicamente para todo aquel estudiante que no participo del chat calificado.
2. Revise todos los recursos propuestos por el docente como actividades recomendadas y las autoevaluaciones. Recuerde retroalimentar su estudio con ayuda del solucionario.
3. Revise y estudie los contenidos abordados en el segundo bimestre, para ello considere la información de la guía didáctica.

¡Éxitos en sus evaluaciones!





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	En el 2010 los Recursos Humanos fueron considerados como “desarrollo del talento”
2	c	En 1960 el área de Recursos Humanos era conocida como “Oficina de Personal”
3	b	La función de <i>staff</i> se usa para designar a las funciones que si bien son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, no constituyen el corazón del negocio.
4	a	La función de línea o corazón de negocio se utiliza para designar las funciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
5	c	Es imposible evitar que las personas que trabajan juntas establezcan entre sí relaciones sentimentales, por ello las organizaciones establecen pautas al respecto.
6	c	Las políticas de Recursos Humanos se fijan para unificar procedimientos y asegurar el cumplimiento de actividades enfocadas en la visión y estrategia organizacional.
7	c	Las políticas sobre horarios buscan regular el ingreso y salida de los empleados.
8	c	Alles define las competencias como “característica de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.
9	b	Las políticas organizacionales buscan reglar el comportamiento conductual y el desempeño de los colaboradores.
10	b	Los roles del profesional de Recursos Humanos son: Estrategia, personas, talento, ética, experto.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	v	Efectivamente, el código civil dispone que la “Ley obliga a todos los habitantes de la República, con inclusión de los extranjeros; y su ignorancia no excusa a persona alguna”.
2	v	El término la ley es ciega, se debe a que esta debe castigar sin favoritismo de ninguna clase.
3	f	Ante la ley todos somos iguales y ante ella no existe favoritismo de ningún tipo.
4	f	El ser humano desde el momento de su concepción está investido de derechos inalienables que deben ser respetados mientras viva.
5	v	Efectivamente, tanto el niño como el adulto y los ancianos están protegidos por la normativa jurídica vigente en el Ecuador.
6	v	Efectivamente, la discriminación está prohibida por la Constitución Política del Ecuador y los tratados internacionales.
7	v	Por supuesto, la libertad de expresión es un derecho adquirido que le asiste a todo ser humano.
8	f	El trabajo para que esté garantizado por la normativa jurídica debe ser lícito.
9	v	Efectivamente, todo ser humano tiene plena libertad para trabajar en todo lo que a sus derechos convenga.
10	f	El artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador establece “el derecho a la libertad de trabajo, nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley”.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Un tablero de control es una herramienta que permite automatizar la forma que gestionamos el capital humano.
2	b	La función del tablero de control es la mejora en la toma de decisiones.
3	c	La información que brinda un tablero de control de recursos humanos tiene que ver con los proveedores, competencia y clientes.
4	b	Alles define a los indicadores como: “Un valor numérico que se usa como guía para evaluar el desempeño de las personas en relación son sus puestos de trabajo”
5	a	El ejemplo que identifica a un tablero de control de Recursos Humanos es el utilizado para el seguimiento de absentismo laboral.
6	a	Tasa de productividad de los empleados e índice de satisfacción del empleado, corresponden a ejemplos de indicadores de Recursos Humanos.
7	b	El diseño de un tablero de control debe contar con dos características básicas: visualmente claro e integral.
8	b	Mensualmente, se recomienda medir los indicadores.
9	b	La importancia de crear un tablero de control de Recursos Humanos consiste principalmente en que permite obtener una visualización rápida y sintética de la eficiencia de personal y posibles disfunciones sociales.
10	c	El tablero de control muestra información representada gráficamente permitiendo la fácil toma de decisiones.

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Exactamente, se sugiere que una vez realizado el análisis se procesa con la descripción de puestos, actividad que se sugiere realizarla de forma escrita.
2	V	Por supuesto, el análisis y descriptivo de puesto permite determinar responsabilidades, funciones y más información que corresponda a un puesto de trabajo.
3	F	Las fases para la descripción de puestos son: identificación del puesto, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, autoridad, criterios de desempeño y condiciones de trabajo y ambiente.
4	F	Para realizar un correcto análisis de puestos se necesita información sobre el contenido de un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición.
5	F	La tarea se refiere al trabajo que debe realizarse.
6	F	La observación directa es una técnica que consiste en la observación que se realiza directamente al ocupante del puesto en pleno ejercicio de sus funciones.
7	V	El cuestionario consiste en una técnica que permite obtener información a través de la aplicación de un cuestionario elaborado previamente.
8	F	La entrevista permite obtener información a través del contacto directo de tipo verbal entre el analista y el ocupante del puesto.
9	V	Los métodos mixtos consisten en la combinación de dos o más métodos de análisis como el cuestionario y la entrevista.
10	F	El puesto de trabajo consiste en el lugar que una persona ocupa en una organización.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Algunos ejemplos de fuentes de aprovisionamiento internas son los ascensos, descensos, transferencias, renunciaciones, jubilaciones y despidos.
2	a	El reclutamiento interno se da cuando se llena un puesto con trabajadores de la propia organización.
3	b	El proceso de reclutamiento de personal se caracteriza por ser un procedimiento utilizado por las organizaciones para atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto.
4	a	Una buena práctica de Recursos Humanos consiste en recurrir al reclutamiento interno, de no poder llenar una vacante con personal de la organización se sugiere realizar la búsqueda laboral fuera.
5	b	Los anuncios de empleo buscan atraer a los mejores candidatos y debido a su presentación y contenido el anuncio es un reflejo de la organización.
6	b	El reclutamiento externo consiste en buscar personas que no pertenecen a la organización.
7	c	Algunas ventajas de realizar un reclutamiento interno son: más económico, rápido y seguro.
8	b	Algunas desventajas de aplicar un reclutamiento interno son: exige potencial de los empleados para poder ascender, puede generar conflictos de intereses.
9	c	Las ventajas de aplicar un reclutamiento externo son: traer sangre nueva, traer experiencia, aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras organizaciones.
10	b	Las desventajas de aplicar un reclutamiento externo son: es más costoso, lento y menos seguro que el reclutamiento interno.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La selección de personal consiste en un proceso de decisión tomada con base en datos confiables, para añadir talentos a la organización.
2	b	Elegir una persona dentro de un proceso de reclutamiento que cuente con los conocimientos y competencias necesarias para ocupar un puesto es a lo que se denomina proceso de selección de personal.
3	c	La selección de personal se caracteriza por ser un proceso que permite identificar conocimientos y competencias, la cuales distinguen un aspirante de otro. Permitiéndole al área de Recursos Humanos escoger el candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo.
4	a	Una herramienta utilizada por excelencia a la hora de realizar un proceso de selección es la entrevista.
5	b	El Assessment Center Method (ACM) son evaluaciones específicas que se realizan en diferentes momentos, para conocer, por ejemplo, el grado de desarrollo de competencias de las personas.
6	c	Las pruebas técnicas por lo general ayudan a comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad que el candidato posee.
7	b	Las evaluaciones psicológicas son las pruebas que permiten al técnico contrastar la información generada en la entrevista y conocer al candidato desde el punto de vista psicológico.
8	b	Martha Alles pone a consideración 20 pasos para un proceso de selección, los cuales serán utilizados en función de las necesidades organizacionales, ella destaca que entre menos pasos se utilice es mejor. El paso que no corresponde a dicha secuencia es: Determinar la estructura organizacional.
9	b	El proceso revisión del descriptivo de puestos es la actividad que consiste en contar con un documento previamente elaborado por la organización donde se pueda conocer las responsabilidades, funciones y demás actividades propias de cada puesto.
10	c	Las evaluaciones específicas y psicológicas brindan información sobre el candidato a través de la aplicación de un test.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La opción, ¿qué sucedió después?, es un ejemplo claro del tipo de pregunta de sondeo.
2	c	La opción: si ganaras la lotería, ¿qué sería lo primero que comprarías y por qué? Corresponde a una pregunta hipotética.
3	b	La opción: usted se ha propuesto terminar la maestría, ¿verdad? Es un ejemplo donde se sugiere la respuesta.
4	b	La opción: cuénteme sobre su experiencia trabajando en la UTPL, es un ejemplo de una pregunta abierta.
5	a	Exactamente, la entrevista consiste en un diálogo que se establece entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, cuyo propósito es obtener información relevante para el proceso de selección de persona.
6	b	Algunos consejos para un buen desarrollo de la entrevista son: Conocer los objetivos de la organización, revisar el perfil, el Curriculum y la solicitud del postulante, preparar preguntas.
7	a	Efectivamente, lo último que se debe mostrar durante una entrevista es superioridad.
8	c	Al finalizar la entrevista se sugiere preguntar si la persona entrevistada tiene alguna pregunta y brindar información sobre los próximos pasos del proceso de selección.
9	b	Las preguntas hipotéticas consisten en situaciones hipotéticas, un caso o un ejemplo que se relacione con la posición para que sea resuelto. Ejemplo: ¿cómo manejaría usted un cliente agresivo?
10	a	Algunos consejos para que el entrevistado considere durante el desarrollo de la entrevista son: buscar información de la empresa, previo a la entrevista, conocer las funciones y responsabilidades del puesto.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La formación es considerada como estratégica debido al aporte que genera, ya que consiste en mejorar el presente a través de la realización correcta de tareas por parte de los empleados.
2	c	El <i>role playing</i> o juego de roles consiste en una actividad práctica donde los participantes se convierten en actores que se ponen en la piel de otras personas e interpretan un papel de una situación imaginaria previamente planteada.
3	b	El <i>mentoring</i> es una práctica de enseñanza y aprendizaje, que se lleva a cabo con la asesoría y guía de una figura conocida como mentor.
4	a	El <i>role playing</i> o juego de roles consiste en una actividad práctica donde los participantes se convierten en actores que se ponen en la piel de otras personas e interpretan un papel de una situación imaginaria previamente planteada.
5	b	Se entiende por jefe entrenador a un jefe que constantemente retroalimenta a sus colaboradores para brindarles experiencias sobre conocimientos, habilidades y competencias.
6	b	El desarrollo de personas consiste en un aprendizaje a largo plazo, el cual va más allá del mero conocimiento, donde se prepara al colaborador para el crecimiento y evolución de la empresa, por lo que su aporte es trascendental.
7	c	Los métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo consisten en el conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estas continúan desempeñando su rol.
8	a	Los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo son los más difundidos bajo el formato de cursos de capacitación y se imparten fuera del entorno laboral.
9	b	Los métodos basados en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo es el más reciente y consiste en la auto capacitación a través de guías de desarrollo elaboradas por la organización.
10	a	La capacitación es una actividad estructurada conocida también como curso donde un instructor transmite sus conocimientos a los participantes.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 9

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El subproceso evaluación de desempeño guarda relación con los subprocesos: análisis y descripción de puestos, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión, formación.
2	b	El objetivo de la evaluación del desempeño radica en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y la mejora de resultados organizacionales.
3	c	El área de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño cumple la función de <i>staff</i> o asesor.
4	a	Los pasos para realizar una evaluación del desempeño son: análisis y descripción de puestos, evaluación de desempeño en función del puesto y retroalimentación.
5	c	Al final todo proceso evaluativo es importante que se retroalimente al personal, por lo cual se programará una reunión personalizada donde se socialice los resultados de la evaluación.
6	V	Efectivamente, el primero de los pasos para desarrollar una evaluación del desempeño es el análisis y descripción de puestos.
7	F	La evaluación del desempeño es una actividad independiente a la generación de normas.
8	V	En efecto, retroalimentación es la traducción de la palabra en inglés feedback.
9	V	Por su puesto, es aconsejable que los planes de mejora del rendimiento cuenten con reportes de evaluación del desempeño.
10	V	Exactamente, la evaluación de desempeño finaliza con la reunión de retroalimentación.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 10

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El objetivo de la administración de carreras en una organización es ayudar al colaborador a realizarse dentro de la organización.
2	c	Según Chiavenato la carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.
3	b	El desarrollo de carrera consiste en planear la carrera futura de los miembros de una organización que cuentan con potencias para ocupar puestos directivos.
4	c	Los planes de desarrollo de carrera satisfacen las necesidades tanto de la organización como de los empleados.
5	b	Algunas herramientas que permiten evaluar las carreras son: centros de evaluación, pruebas psicológicas y evaluación del desempeño.
6	a	Las herramientas con orientación al empleado son: asesoría individual de carrera, servicios de información a los empleados.
7	c	La asesoría individual de carrera consiste en ayudar a cada colaborador a examinar sus aspiraciones de carrera.
8	b	Los centros de evaluación de carreras consisten en aplicar diferentes técnicas de selección de personal como entrevistas.
9	b	La evaluación de desempeño consiste en evaluar el rendimiento de los miembros de una organización.
10	c	La planeación de reemplazo consiste en preparar al colaborador para cubrir una posición más compleja.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 11

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Tres son los aspectos que se deben cumplir en una planeación estratégica de la compensación, estos son: enlazar con los objetivos, la norma del pago por desempeño y el valor motivacional de la compensación.
2	b	Enlazar la compensación con los objetivos organizacionales consiste en remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización.
3	a	La norma del pago por desempeño consiste en un tabulador que le permite al gerente relacionar la remuneración con el esfuerzo y desempeño del empleado.
4	c	El valor motivacional de la compensación consiste en el valor motivacional que ejerce una compensación sobre un colaborador.
5	b	La planeación estratégica de compensación consiste en contar con objetivos tangibles y alcanzables, los cuales sean observables por los colaboradores.
6	a	Las compensaciones inciden directamente en la motivación del personal.
7	b	Ejemplos de compensaciones por desempeño son los bonos y comisiones sobre el salario.
8	c	Las comisiones son porcentajes sobre ventas o sobre cobranzas o sobre ambos conceptos.
9	a	Un jornalero es una persona que trabaja durante una jornada y cobra a razón de un jornal. La palabra jornada, a su vez, es sinónimo de día. c
10	c	Adams, afirma que las personas están motivadas para mantener relaciones interpersonales justas y equitativas.

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 12

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Las remuneraciones variables inciden directamente en la motivación y alto rendimiento del personal, por lo cual se consideran un tema de interés.
2	a	Las funciones del área de remuneraciones son el estudio y análisis de salarios, revisión de salarios y políticas de beneficios e información estadística.
3	a	Las obligaciones del empleador y los beneficios sociales son distintos tipos de beneficios. Los cuales se diferencian por la forma en la que se aplican, ya que las obligaciones del empleador deben cumplirse; mientras que los beneficios sociales se implementan por convicción de la organización.
4	b	Se entiende por salario bruto a la remuneración total que percibe el trabajador antes del pago de impuestos o cualquier otro tipo de descuento.
5	a	El salario neto consiste en el valor neto que recibe un empleado, una vez deducidos los conceptos a su cargo.
6	b	El término remunerar adecuadamente es un tema de preocupación de los directivos donde se establecen políticas uniformes, sin pagos discrecionales.
7	c	Los salarios a destajo son aquellos donde se remunera por cantidad producida, utilizado generalmente para áreas de producción.
8	a	Las comisiones son remuneraciones que se aplican a vendedores por porcentajes de ventas o cobranzas.
9	a	Los bonos o incentivos remuneran en función del desempeño organizacional e individual.
10	b	Las comisiones de los vendedores se componen de una base salarial mínima, la cual ya es fija y otra variable, cuyo cálculo se realiza en función de parámetros de venta establecidos por la organización.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 13

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Chiavenato define las prestaciones como: Facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objetivo de ahorrarle esfuerzo y preocupaciones.
2	b	Las prestaciones las recibe un colaborador de una organización como beneficios.
3	b	Los planes de prestaciones y seguridad se establecen en las organizaciones con el fin de cumplir las leyes impuestas por el gobierno.
4	a	Las prestaciones sociales se clasifican según su exigibilidad legal, naturaleza y sus objetivos.
5	b	Según la obligatoriedad legal, las prestaciones sociales se clasifican a su vez en beneficios legales y espontáneos.
6	c	Según su naturaleza, las prestaciones sociales se clasifican a su vez en beneficios monetarios y no monetarios.
7	b	Según sus objetivos, las prestaciones sociales se clasifican a su vez en beneficios asistenciales y recreativos.
8	b	Ejemplos de beneficios legales son: vacaciones, prima salarial, salario familia, maternidad, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, jubilación, etc.
9	a	Ejemplos de beneficios no monetarios son: asistencia médico hospitalaria, servicio de consejería, asistencia odontológica, horario flexible, transporte.
10	c	Ejemplos de beneficios recreativos son: áreas de descanso, asociación o club, música ambiental, actividades deportivas.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Referencias bibliográficas

Básica

Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias. Granica: Buenos Aires.

Ordóñez, A. (2022). Gestión de Recursos Humanos. Loja-Ecuador. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

Complementaria

Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España S.L.

Bohlander, G. y Snell, S. (2012). Administración recursos humanos. 14ª. ed. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento humano. 3ª. ed. Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). Administración Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9ª. ed. Mc GrawHill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Undécima edición. Pearson Educacion, México.

Ulrich, D. (2004). Recursos Humanos Champions. 5ª. ed. Granica S.A. Buenos Aires.

Werther, Jr., W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano. 7ª. ed. McGraw Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V



Enlace web sugerido

La página web [Biblioteca virtual UTPL](#) le permite acceder al catálogo de libros y base de datos sobre todas las áreas de estudio.

Bismart. (2022). Recuperado el 30 de 11 de 2022, de Bismart: www.bismart.com

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. México: International Thomson Editores, S.A.

Caceres, D., & Siliceo, A. (1995). Planeación de vida y carrera. México: Grupo Noriega Editores.

Cenzo, D. A., & Robbins, S. (1996). Human Resource Management. New York: John Wiley.

Dessler, G. (2009). Administración de Personal. México: Persson Educación. Días-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., &

Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. México D.F, México: Elsevier.

Flannery, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires: Paidós.

George, T., & Milkovich y Jhon W, B. (1994). *Human Resource Management*. New York: Richard D. Irwin.

Gómez Mejía LR, Balkin, D., & Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

IESS.(2022). Prestamos y Beneficios. Obtenido de IESS: <https://www.iesgob.ec/en/web/afiliacion-voluntaria/prestaciones-y-beneficios3#:~:text=Las%20prestaciones%20y%20beneficios%20para,Riesgos%20de%20trabajo>



Ivancevich, J. M. (1995). Human Resource Management. New York: Richar D. Irwin.

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Rafael, M. D. (2005). Panorama contextualizado del derecho laboral sustancial. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Real Academia Española. (07 de 12 de 2022). Diccionario de la lengua española. Obtenido de www.realacademiaespañola.com

Risher, H. (1993). Strategies Salary Planning. Compensation and Benefits Review 25 , 1, 47.

Samuel, C. C. (1994). Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment. Boston: Ally & Bacon.

Schermerhorn, J. R. (1996). Management. New York: Wiley & Sons.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work, models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

