



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Gestión de Talento Humano

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Gestión de Talento Humano

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Agronegocios	V

Autoras:

Patricia Gabriela Loaiza Aguirre

María Teresa Córdova López

Reestructurada por:

Andrea del Carmen Ordóñez Alvarado



L A B O _ 3 0 0 5



Gestión de Talento Humano

Guía didáctica

Patricia Gabriela Loaiza Aguirre

María Teresa Córdova López

Reestructurada por:

Andrea del Carmen Ordóñez Alvarado

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-421-7

Año de edición: marzo, 2022

Edición: primera edición reestructurada en enero 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

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

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-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	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1:	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. Introducción a la administración de recursos humanos	13
1.1. Recursos humanos y estrategia organizacional	14
1.2. Políticas de recursos humanos.....	16
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	16
Semana 2.....	16
Unidad 1. Introducción a la administración de recursos humanos	17
1.3. Roles y perfil del profesional de RR. HH.	17
1.4. Los subsistemas de RR. HH.	19
1.5. Indicadores de gestión para RR. HH.	20
Actividades de aprendizaje recomendadas	21
Autoevaluación 1	21
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	24
Semana 3.....	24
Unidad 2. Análisis y descripción de puestos.....	24
2.1. Esquema de la descripción de puestos.....	24
2.2. Métodos para reunir información	26
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	28



Semana 4	28
Unidad 2. Análisis y descripción de puestos	28
2.3. Relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de Recursos Humanos	28
2.4. El teletrabajo	30
Actividades de aprendizaje recomendadas	32
Autoevaluación 2	32
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	34
Semana 5	34
Unidad 3. Reclutamiento, selección de personal y contratación	35
3.1. La importancia de una buena selección para las organizaciones	35
3.2. Reclutamiento	37
3.3. Pasos del proceso de selección	39
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	40
Semana 6	40
Unidad 3. Reclutamiento, selección de personal y contratación	41
3.4. La entrevista	41
3.5. Las evaluaciones	45
3.6. La inducción	46
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Autoevaluación 3	47
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	49
Semana 7	49
Unidad 4. Formación y desarrollo de planes de sucesión	50
4.1. Formación, capacitación, desarrollo, aprendizaje y definiciones	50
4.2. La función de Formación en las organizaciones y su relación con la estrategia organizacional	52
4.3. Formación dentro del área de Recursos Humanos	52
Actividades de aprendizaje recomendadas	54



Autoevaluación 4.....	55
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	57
Semana 8.....	57
Actividades finales del bimestre	57
Segundo bimestre.....	58
Resultado de aprendizaje 1:	58
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	58
Semana 9.....	58
Unidad 5. Evaluación de desempeño	59
5.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?	59
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	62
Semana 10.....	62
Unidad 5. Evaluación de desempeño	63
5.2. Feedback o evaluación de 360 grados	63
Actividades de aprendizaje recomendadas	66
Autoevaluación 5.....	66
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	69
Semana 11.....	69
Unidad 6. Desarrollo y planes de sucesión.....	69
6.1. El cuidado del capital intelectual	69
6.2. Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones.....	71
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	73
Semana 12.....	73
Unidad 6. Desarrollo y planes de sucesión.....	73
6.3. Planes de carrera	73
Actividades de aprendizaje recomendadas	75
Autoevaluación 6.....	76
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	78



Semana 13	78
Unidad 7. Remuneraciones y beneficios.....	78
7.1. Administración de las remuneraciones	78
7.2. ¿Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales?.....	79
7.3. Tendencias en remuneraciones y beneficios	80
Actividades de aprendizaje recomendadas	81
Autoevaluación 7	81
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	83
Semana 14	83
Unidad 8. Higiene, seguridad y calidad de vida.....	84
8.1. Salud y trabajo	85
8.2. Higiene en el trabajo	85
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	91
Semana 15	91
Unidad 8. Higiene, seguridad y calidad de vida.....	91
8.3. Seguridad en el trabajo	91
8.4. Aspectos legales de la higiene y seguridad laboral	92
8.5. Prevención de riesgos laborales	93
Autoevaluación 8.....	94
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	96
Semana 16	96
Actividades finales del bimestre	96
4. Autoevaluaciones	97
5. Referencias bibliográficas	108





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

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

1.3 Competencias del perfil profesional

Garantizar la calidad de los alimentos en su fase primaria de producción, a través de la implementación de buenas prácticas agropecuarias, asegurando la inocuidad, bajo un enfoque de producción sostenible, sin descuidar la seguridad alimentaria y de esta manera crear negocios que generen valor agregado en los sectores agropecuario y agroindustrial, para contribuir a la rentabilidad de la organización, conservando y mejorando el entorno social, económico y ambiental.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

Dentro de los problemas de la realidad que integran el objeto de estudio de la profesión, tenemos las siguientes necesidades:

- Hacer del conocimiento (dominio) de la legislación y la normativa vigente una ventaja competitiva que permita a las agroempresas (emprendimientos) posicionarse en el mercado.
- Generar y desarrollar sistemas agroempresariales (producción-transformación-comercialización-consumo) con base en la adición de valor, altamente eficientes y competitivos para solventar y reactivar eficazmente el sector rural en el entorno globalizado.

Estas necesidades se han formalizado en el siguiente núcleo problémicos:

1. Ineficiente implementación y proyección de empresas (emprendimientos) en el sector de Agronegocios. (económico, *marketing* y generación de empleo).

Gestión administrativa agroproductiva, en donde se incluyen conocimientos relacionados con el uso eficiente de los recursos de la empresa (financieros, técnicos, humanos y materiales), procurando la calidad en los procesos de producción y prestación de servicios, logrando la integración de todas las áreas de la empresa, un adecuado servicio al cliente y la obtención de beneficios para la empresa; mediante la incorporación de sistemas automatizados de gestión administrativa. Este núcleo se desarrolla dentro de los campos del conocimiento de las ciencias económicas, ciencias jurídicas y derecho; para este efecto se analiza los contenidos desde los campos del conocimiento de: administración financiera, administración de recursos humanos, administración financiera operativa y estructural, fundamentos de contabilidad, contabilidad financiera, legislación mercantil y societaria, sistemas de producción vegetal, sistemas de producción animal, sistemas de producción acuícola, sistemas agroindustriales, seguridad y soberanía alimentaria, sistemas de información geográfica, complementando con las asignaturas del itinerario planificación empresarial.





2. Metodología de aprendizaje

Distinguido alumno:

La metodología que se va a utilizar es el Aprendizaje por descubrimiento, que pretende que usted relacione conceptos, busque los conocimientos y asimile esa información, incorporándose a sus aprendizajes previos.

Este proceso de enseñanza-aprendizaje se adaptará a sus propias necesidades e intereses potenciando su desarrollo, a través de investigaciones y resolución de problemas.

En esta metodología el aprendizaje es el resultado de la investigación y experimentación, los temas tratados se convierten en lecciones duraderas e interesantes.

Las competencias educativas que se pretende lograr con esta metodología son: capacidad de reflexión, el pensamiento crítico, toma de decisiones en la búsqueda de resolución de problemas y, sobre todo, les enseña a cómo aprender a aprender.

El estudio del talento humano requiere una clara comprensión de conceptos y definiciones que se aplicarán a través de casos prácticos, debido a que en esta asignatura se simulan situaciones reales de la vida empresarial relacionadas con el mundo laboral en las que se potenciarán capacidades directivas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

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

Mediante este resultado de aprendizaje, usted aplica los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones, fomentando un ambiente laboral óptimo, promoviendo el crecimiento profesional de los colaboradores y alineando la gestión del talento con los objetivos estratégicos de la empresa.

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

Bienvenido a este nuevo periodo académico, el contenido de este primer bimestre le permitirá desarrollar estrategias necesarias para dirigir el talento humano dentro de empresas agro-productivas; para tales efectos, es fundamental partir sobre las teorías, procesos y elementos importantes para la gestión eficiente del talento humano, a fin de promover un desempeño organizacional que favorezca al cumplimiento de las metas establecidas dentro de la misma.



Posteriormente, con el estudio de los puestos de trabajo, comprenderá cómo los descriptivos de puestos tienen estrecha relación con el departamento de recursos humanos, su función, importancia y las buenas prácticas laborales en una organización, todo esto con la finalidad de atraer, seleccionar y contratar en la empresa, a personas con potencial para que ocupen un puesto de trabajo según las funciones asignadas.

Para concluir, en este primer bimestre usted podrá establecer la definición de formación, capacitación, desarrollo y aprendizaje, a fin de explicar los factores que influyen en la capacitación y desarrollo, para después, describir los diversos métodos de formación en el área de recursos humanos.

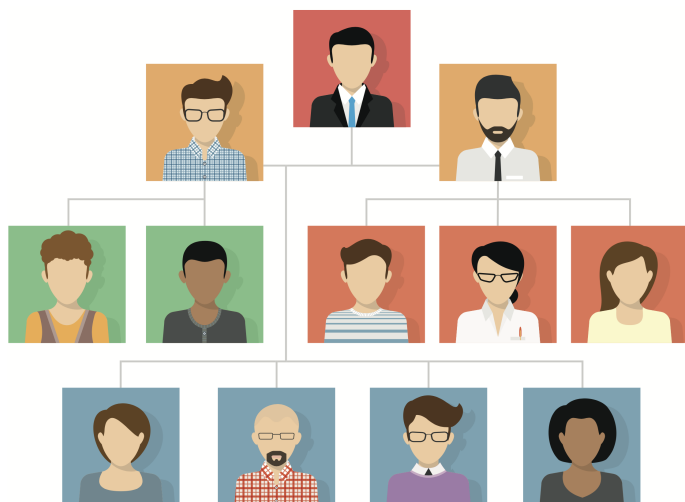
Comenzamos con el desarrollo de contenidos que le permitirán aplicar buenas prácticas de RR. HH.. Estudiaremos la gestión de talento humano en empresas agroproductivas, para lo cual es necesario abordar conceptos introductorios que le permitirán comprender los conocimientos básicos, esenciales para una gestión eficiente del talento humano dentro de una organización. ¡Es tiempo de arrancar!



Unidad 1. Introducción a la administración de recursos humanos

Figura 1

Administración de recursos humanos



Nota. Tomado de Organigrama del equipo del proyecto con iconos de avatares de caracteres. Contiene jefes de equipo y colegas de negocios como diseñadores, ingenieros, contables y gerentes. Diseño vectorial moderno y plano [Ilustración], por Julia Tim, 2014, [Shuttersatock](#). CC BY 4.0.

Antes de empezar a desarrollar los contenidos de la materia, es importante analizar, brevemente, el proceso evolutivo que ha experimentado la administración de recursos humanos (RR. HH.), esto con el objetivo de comprender la importancia estratégica del personal en una empresa.

Es difícil fijar una fecha de creación para el área de RR. HH.; sin embargo, los indicios teóricos e históricos, revelan que surgió hace setenta años aproximadamente, como consecuencia del avance tecnológico e industrial del siglo XX, apoyado por la teoría propuesta por Frederick Taylor sobre la racionalización y especialización de trabajo, cuyo enfoque se basó en el aumento de la capacidad productiva (Münch, 2014).

A partir de esta posición, los cambios constantes y evolutivos resultantes de la globalización, permitieron establecer una relación directa entre el desempeño laboral de los empleados y el éxito empresarial deseado.

No obstante, el efecto generado por la globalización, ha aumentado la complejidad del área de RR. HH., así lo explicó Bohlander & Snell (2008) puesto que, según los autores, a medida que los negocios se expanden hacia mercados internacionales, también se extiende el alcance de RR. HH., área que atraviesa cambios estructurales, que implican: una nueva cultura, leyes laborales, capacitaciones y contrataciones.

Desde esta premisa, la percepción del área de RR. HH. como un elemento conciliador entre los colaboradores y las empresas, toma fuerza y se constituye como un socio estratégico para las empresas del siglo XXI, con la intención de unificar, por una parte, los objetivos individuales de las personas que conforman una empresa; y, por otra parte, los objetivos estratégicos que persigue la organización a través de las diferentes herramientas y subsistemas de los RR. HH.

En conclusión, la administración de RR. HH, es una acción que involucra a todo el personal de una organización indistintamente del puesto de trabajo, pues son las personas quienes impulsan el crecimiento sostenible de la organización. Por esa razón, comedidamente sugiero dirigirse a la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR.HH y leer el tema *“Introducción al estudio de los Recursos Humanos”*, a fin de integrar la importancia de la materia, desde una perspectiva laboral, personal y estudiantil.

1.1. Recursos humanos y estrategia organizacional

De manera general, las empresas se constituyen como parte de un sistema abierto que interactúa con el entorno para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, de forma coordinada. La interrelación dinámica entre las organizaciones con el entorno, se consuma a través de acciones estratégicas que permitan intercambiar bienes y servicios.



De esta manera, resulta conveniente formular estrategias que orienten el rumbo organizacional y garanticen su permanencia rentable y competitiva en el mercado. Así lo explica Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, (2015) al definir una estrategia como un plan de acción utilizado para desempeñarse mejor que los competidores y así obtener mayor rentabilidad.

Pero una vez que se establece el plan de acción, ¿cómo se va a lograr cumplir todo lo que se plantea? ¿Cómo se va a realizar? ¿Cómo hacer crecer el negocio? ¿Cómo ser mejores que los rivales? Para todas estas preguntas y otras que pueden surgir en el diseño de una estrategia, existe una sola respuesta: con las personas correctas, en el puesto adecuado y con las capacidades idóneas para elevar el desempeño al máximo.

Por consiguiente, se crea un vínculo directo y bilateral entre la planeación estratégica y los recursos humanos; pues el área de RR. HH. guiará y aportará a la formulación e implementación de una estrategia en función del capital humano disponible y sus capacidades para lograr una estrategia determinada (Bohlander & Snell, 2008).

Así, cobra fuerza la administración de recursos humanos y su gran importancia en el éxito de una estrategia organizacional, pues es esta área, la que permite canalizar el capital humano necesario, para que la empresa pueda hacer cosas nuevas de forma novedosa, eficaz y eficiente.

Para culminar este apartado, es importante llevar a cabo un refuerzo de contenidos, por medio de lectura del tema denominado "*Recursos humanos y estrategia organizacional*" tema que lo encuentra en la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH.



1.2. Políticas de recursos humanos

Al hilo de los temas abordados previamente, resulta indispensable establecer, dentro de las estrategias, pero como un elemento anticipado a la acción, las políticas organizacionales que norman el comportamiento conductual y el desempeño óptimo de los empleados con la finalidad de regular el ejercicio de las distintas labores de forma ética y moral.

En cuanto a las políticas de recursos humanos, estas se encargan de establecer de manera específica, aquellas normas internas que garanticen un clima laboral sano enmarcado en el respeto, responsabilidad laboral y con igualdad de oportunidades, con el propósito de regular la vida cotidiana de los trabajadores.

Para ampliar el estudio de este tema, desarrollado durante esta primera semana, lo invitamos a reforzar los contenidos a través de una lectura comprensiva de la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. sobre el apartado *“Políticas de Recursos Humanos”*.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 2

Una vez que ha estudiado la evolución de los recursos humanos y su relevancia en la estrategia organizacional a fin de establecer políticas de cumplimiento, en esta nueva semana de aprendizaje usted podrá conocer los roles que tiene el área de RR. HH., así como los subsistemas a desarrollar para un buen desempeño organizacional y sus indicadores de gestión.

¡Adelante!



Unidad 1. Introducción a la administración de recursos humanos

1.3. Roles y perfil del profesional de RR. HH.

Figura 2

Roles del profesional de RRHH



Trabajar en el área de recursos humanos, implica responsabilidad y compromiso para cumplir eficazmente con las funciones esenciales de este puesto de trabajo; sin embargo, es necesario complementar con roles específicos que permitan alcanzar el desempeño esperado. Estos roles deben ser de tipo:

1. *Estratégico*, para integrar las acciones del departamento/área con un enfoque hacia la estrategia organizacional.
2. De *personas*, que establezca una cercanía con los demás integrantes de la organización para crear un vínculo sostenible entre el personal y la empresa.
3. De *talento*, al saber gestionar adecuadamente las habilidades y competencias de las personas con un enfoque ganar-ganar (aumenta el potencial del personal, consecuentemente, eleva el desempeño empresarial con colaboradores cualificados).
4. *Ético*, a través de un comportamiento individual y grupal acorde a los principios organizacionales.
5. Experto, lo cual implica el uso de herramientas y prácticas adecuadas que permitirán unificar los esfuerzos para alcanzar las estrategias.

En resumen, todos estos roles deben desenvolverse de manera conjunta y unificada, pues, la deficiencia en uno o más de estos roles, generará inconsistencias a futuro. Cabe destacar que, en entornos volátiles, predominan los roles éticos y de experto, ya que favorecerá a un desempeño satisfactorio.

Con el objetivo de profundizar sobre la interrelación y la importancia de los roles mencionados anteriormente, es pertinente que lea sobre el tema "*Roles y perfil del profesional de Recursos Humanos*" en la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH..



1.4. Los subsistemas de RR. HH.

Para un eficiente y cabal cumplimiento de las estrategias organizacionales y de las políticas de RR. HH., es pertinente que el área de RR. HH., mantenga una estructura clara y definida de los distintos procesos que están anclados al desempeño eficiente de las funciones inherentes a la administración de RR. HH..

El éxito de esta área, dependerá de forma directa de dos aspectos principales: la satisfacción del personal y la relación establecida con la organización en su conjunto, por eso, las acciones de RR. HH. se orientarán a motivar, evaluar y desarrollar habilidades y nuevas capacidades. Estas actividades se consolidarán a través de seis segmentos que conforman el sistema de RR. HH.. Lo invitamos a revisar detenidamente en qué consisten, a través del siguiente módulo didáctico.

[Subsistemas de RRHH](#)

Según Robbins & Coulter (2018), las primeras dos actividades, tienen como objetivo, identificar y elegir empleados capaces y competentes; las dos consecutivas, garantizan que la organización retenga a empleados competentes y de alto rendimiento. Finalmente, las dos últimas actividades tienen que ver con dotar a los empleados de conocimientos y habilidades actualizadas a fin de lograr un mejor desempeño.

Estos elementos serán abordados a lo largo de esta asignatura; sin embargo, es pertinente que realice una lectura previa de la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH., apartado *“Los subsistemas de Recursos Humanos”*, con la finalidad de que logre adquirir un panorama completo de lo que un estudiante y futuro gestor del talento en empresas agroproductivas, necesita saber y aprender para dirigir eficientemente el capital humano.



1.5. Indicadores de gestión para RR. HH.

Desde una perspectiva general, Gallarado (2012) define los indicadores como los parámetros que miden, de forma cuantitativa, el grado de cumplimiento de los objetivos a fin de establecer una relación entre uno o más elementos que pueden influir en el logro de metas.

En suma, los indicadores son instrumentos de gestión que permiten evaluar y controlar el rendimiento de una persona o de un área/departamento en específico. En general, las empresas controlan y evalúan el desempeño estratégico y financiero, con el afán de medir el resultado de la gestión realizada en un periodo dado. De igual forma, sucede con los procesos de gestión de RR. HH., el uso de indicadores permitirá determinar cuán eficiente es el departamento y si las acciones implementadas han fortalecido la estrategia general.

Para medir el área de RR. HH., se utilizan indicadores orientados a determinar el índice de rotación de personal, costo por empleado en los procesos de selección, nivel de desempeño, inversión en formación por empleado o el grado de eficacia de los programas internos.

Algunos de los indicadores mencionados son generales, pero dependerá del tipo de organización y de sus prácticas de gestión de RR. HH., para establecer cuál indicador aplicar, el periodo y el análisis de resultados.

Concluido este apartado, lo invitamos a realizar una lectura interpretativa del tema "*Indicadores de gestión para Recursos Humanos*", en la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. donde usted podrá determinar la forma de calcular y cómo puede afectar al desempeño departamental en el cumplimiento de objetivos organizacionales.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Para una mejor comprensión de esta unidad, efectúe las siguientes actividades que le permitirán poner en práctica los conceptos aprendidos. Recuerde que estas actividades, construirán en usted, un aprendizaje sólido, si surgen dudas, consúltenos.

1. *Redacte su propio concepto de recursos humanos.*
2. *¿Cuál cree que es la base fundamental de los subprocesos de recursos humanos?*
3. ¡Felicitaciones! Ha culminado esta unidad, ahora es momento de autoevaluar los aprendizajes mediante su participación en la siguiente autoevaluación, recuerde examinar las respuestas en el solucionario. ¡Muchos éxitos!



Autoevaluación 1

Para contestar las preguntas planteadas, sírvase leer comprensivamente antes de seleccionar la respuesta que considere correcta.

1. La importancia de la administración de recursos humanos dentro de una empresa es:
 - a. Determinar el rumbo organizacional.
 - b. Permitir alcanzar el éxito organizacional.
 - c. Plantear acciones estratégicas.
 - d. Dotar a la empresa del capital humano necesario.
2. Para conocer el “cómo” ejecutar un plan de acción establecido, la empresa necesita:
 - a. Tener a las personas correctas, en el puesto correcto, con las capacidades idóneas para alcanzar el máximo desempeño.
 - b. Tener a las personas correctas, en un puesto, con escasas capacidades para su máximo desempeño.



- c. Tener personas interesadas en un puesto, con capacidades idóneas para su máximo desempeño.
3. 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. Administración de recursos humanos.
 - c. A tarifas socialmente justas.
 - d. Políticas organizacionales.
4. En cuanto a las políticas de recursos humanos, estas buscan:
- a. Fijar normativas internas que garanticen un ambiente laboral sano y equitativo.
 - b. Establecer las reglas correctivas internas en caso de incumplimiento de funciones.
 - c. Crear un ambiente hostil para el desempeño óptimo de funciones.
5. 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.
6. Dentro de un entorno cambiante y con alta incertidumbre, los roles que predominan son:
- a. Roles éticos y de experto.
 - b. De personas y ética.
 - c. Experto y de talento.
7. El éxito del área de recursos humanos se atribuye a:



- a. El cumplimiento de las políticas de recursos humanos por todos los empleados.
 - b. El grado de satisfacción del personal y la relación de la organización en su conjunto.
 - c. El desempeño eficiente de los integrantes de la organización.
8. Según, la bibliografía básica se dice que uno de los subsistemas de RRHH, se configura como la puerta de entrada a los demás subsistemas, esto se refiere a:
- a. Atracción y selección de personal.
 - b. Formación y desarrollo.
 - c. Análisis y descripción de puestos.
9. En cuanto a los distintos subsistemas de RRHH, estos son:
- a. Son 6 elementos interconectados entre sí, con un orden secuencial definido.
 - b. Se conforman por 6 elementos interrelacionados cuya estructura se define de manera aleatoria.
 - c. Son 7 elementos independientes que siguen un orden previamente establecido por RRHH.
10. El propósito de los indicadores de gestión de RRHH, es:
- a. Controlar y evaluar el desempeño estratégico y financiero alcanzado durante un periodo de tiempo.
 - b. Determinar la eficiencia del departamento y cuánto ha fortalecido la estrategia general.
 - c. Medir el desempeño de una persona para determinar si continúa en la empresa o la abandona.

[Ir al solucionario](#)





Semana 3

¡Bienvenido a esta tercera semana de aprendizaje!, una vez finalizada la unidad 1 sobre la Introducción al estudio de la administración de recursos humanos, los principales conceptos y aspectos básicos del capital humano, es momento de continuar nuestro estudio con la unidad 2 que comprende El análisis y descripción de puestos, su importancia y relación con los demás subsistemas de recursos humanos.

Unidad 2. Análisis y descripción de puestos

2.1. Esquema de la descripción de puestos

Figura 3

Análisis y descripción de puestos

Análisis y descripción de puestos



Antes de describir un esquema de puestos, vamos a explicar las diferencias entre una tarea y un puesto de trabajo:

Tarea: es aquella actividad que realiza el ocupante del puesto, como es el caso de medir, cortar, dar forma a una pieza de metal.



Puesto: lugar que ocupa una persona dentro de una estructura organizacional. Por ejemplo, albañil, gerente comercial, analista informático, etc.

Un esquema de puestos de acuerdo a Alles (2015) comprende una serie de actividades y funciones a realizar en un determinado cargo laboral, para lo cual deberá reunir y analizar la siguiente información:

- El contenido de puestos.
- Los requerimientos específicos.
- El contexto de las tareas.
- Qué tipo de personas son las adecuadas para realizar esta tarea (p. 134-135).

De tal manera, que el análisis y la descripción de puestos de trabajo son procesos fundamentales en la gestión de recursos humanos. Donde el análisis se enfoca en entender el contenido del puesto, mientras que la descripción resume esa información en un formato claro y accesible. Ambos procesos son esenciales para optimizar la productividad, mejorar la contratación y la gestión del talento en las empresas.

Figura 4

Análisis y descripción de puestos



Nota. Tomado Dirección Estratégica de Recursos Humanos, [Imagen], por Alles, 2015, Granica. CC BY 4.0



Actualizar frecuentemente los descriptivos de puestos es fundamental por varias razones como: cuando los salarios son inequitativos, cuando los empleados desconocen qué se espera de ellos, cuando existe desconocimiento o duplicidad de tareas, cuando las personas no están cualificadas, nivel de capacitación muy bajo, entre otros.

Es obvio que los problemas organizacionales no se resolverán por contar con un descriptivo de puestos, pero si es cierto que el análisis y descripción de puestos es la base para ordenar una organización en términos relacionados con sus colaboradores.

A continuación, se detallan las ventajas que ofrece el análisis y descriptivo de puesto en la organización.

Ventajas: Sueldos equitativos

Herramienta muy importante para atraer, reclutar y seleccionar personal.



Los procesos de capacitación se vuelven mucho mas sencillos.
Evaluaciones de desempeño adecuados.

Ayuda a continuar con la formación, planes de desempeño personal y profesional del colaborador.

Analizar flujos de información de la organización.

Nota. Tomado de Alles (2015, p. 136)

De tal manera que, el rol del responsable de recursos humanos es muy importante en este proceso y debe relacionar los descriptivos de puestos con los diferentes subsistemas de recursos humanos.

2.2. Métodos para reunir información

Para Alles (2015) existen algunos métodos que permiten la recolección de información para realizar una descripción y análisis de puestos, estos métodos son:



Observación directa

Se describe el puesto a partir de lo que ve el especialista de recursos humanos

Entrevista

Diálogo directo con el ocupante del puesto, pueden ser individuales, grupales o con los involucrados en la descripción de puestos.



Cuestionario

Conjunto de preguntas que se realiza al ocupante del puesto, hoy en día son muy utilizados los cuestionarios elaborados con herramientas tecnológicas como google forms y otros que optimizan recursos de tiempo y dinero.

Mixta

Utiliza una combinación cualquiera de estos métodos.

Nota. Adaptado de Alles (2015, p. 138)

Se pueden utilizar diferentes métodos, todo va a depender de la empresa y del especialista de RR. HH. que decida qué método es el más conveniente, la descripción define qué es el puesto y las habilidades que debe poseer el empleado para desempeñar el mismo.

Formularios

En esta sección, usted aprenderá a identificar los principales ítems de un descriptivo de puestos. ¡Lo invitamos a aprender jugando!

[Descriptivo de puestos \(Juego 1\)](#)

¡Felicitaciones! De seguro, esta actividad le ayudó a determinar los requisitos, responsabilidades, competencias y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.





Semana 4

Distinguido alumno: concluimos con el tema sobre métodos para reunir información, los formularios y los ítems de un descriptivo de puestos, es momento de profundizar cuál es la relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de recursos humanos, tema analizado en esta unidad 2.

Unidad 2. Análisis y descripción de puestos

2.3. Relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de Recursos Humanos

En esta semana continuamos con el estudio de la unidad 2, Análisis y descripción de puestos, para lo cual le invito a leer el apartado "Relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de recursos humanos", en la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH..

Como se mencionó anteriormente, los descriptivos de puestos son la base fundamental para continuar con los otros subsistemas de RR. HH. como: Reclutamiento del personal, evaluación del desempeño, programas de desarrollo y formación, y remuneraciones.

Una vez comprendido este tema, es momento de analizar, ¿Cómo el análisis y descripción de puestos se relaciona con la gestión por competencias?

Dentro de un modelo por competencias, esta descripción puede hacerse con diferentes niveles respecto a las funciones que desempeñan.

Como se explica en el siguiente ejemplo:

- Denominación del puesto: director del departamento de Talento Humano.
- Funciones: analizar estrategias para la organización, implementar acciones de desarrollo para los colaboradores, evaluar el desempeño de los colaboradores, apoyar en los procesos de selección y contratación del personal.



- Competencia: desarrollo estratégico del talento humano.
- Nivel de competencia: alto.

A continuación, lo invitamos a participar en el siguiente *quiz*, en el que deberá identificar si es puesto de ¿ trabajo, tarea o competencia, para ello recuerde que un puesto es la denominación, una tarea es un conjunto de ¿ actividades y las competencias son las habilidades y conocimientos que le permiten cumplir a cabalidad las funciones ¿ asignadas.

[Tarea, puesto o competencia](#)



Debe tener claro apreciado alumno que existen algunas ventajas de asignar competencias para cada puesto de trabajo y una de ellas es que ayuda al proceso de reclutamiento y selección de personal que veremos más adelante.

De todos modos, toda empresa puede decidir cómo describir los puestos de trabajo, considerando las tareas fundamentales, las competencias necesarias y el grado requerido.

Hemos culminado este apartado, ¡Muy interesante! Verdad, le invitamos a revisar el siguiente tema correspondiente al teletrabajo.



2.4. El teletrabajo

Figura 5

El teletrabajo



Nota. Tomado de *shutterstock.com*, [Imagen], Julia Tim, *shutterstock.com*, CC BY 4.0

Es momento de revisar que el teletrabajo es una nueva modalidad de trabajo y tiene relación directa con los descriptivos de puestos, por ello se lo ha incluido en esta unidad.

Esta modalidad es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del colaborador y puede realizarse a tiempo completo o parcial.

En nuestro país existe el [Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2022-181](#) que permite la implementación de una nueva modalidad de trabajo, en donde se manifiesta que el empleador podrá optar por el teletrabajo en cualquier momento de la relación laboral. En este acuerdo se posibilita que el trabajador pueda realizar actividades que, por su naturaleza, no impliquen movilización física al lugar de trabajo, en aplicación de las herramientas tecnológicas en el medio.

Debido a la pandemia producida por el COVID-19, muchas empresas tuvieron que adaptar sus procesos al teletrabajo, siendo esta una actividad laboral remunerada de acuerdo con la ley.





En cuanto al tema de este capítulo, Alles (2015) menciona que para la descripción de puestos bajo la modalidad del teletrabajo se debe considerar:

Tipo de trabajo Personalidad requerida para el puesto Elementos necesarios para cumplir las tareas asignadas

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Para comprender mejor este tema, vamos a revisar el siguiente video: [Teletrabajo. Mitos+Ventajas+Inconvenientes+Hacks de productividad](#), en donde se exponen las ventajas, riesgos, retos, y desventajas tanto del trabajador como del empleador al adoptar esta modalidad de trabajo.

¿Le gustó la lectura? Vamos entonces a resumir que, entre los **beneficios** más relevantes, podemos rescatar los siguientes:

Para los teletrabajadores:

- Horarios flexibles, satisfacción laboral, disminución de costos de desplazamiento, ahorro de tiempo, entre otros.

Para los empleadores y la organización:

- Aumento de productividad de trabajadores, reducción de costos como agua, luz, teléfono, internet, reducción de ausentismo y rotación, compromiso con la organización, etc.

Por otro lado, las **desventajas** y retos del teletrabajo para diferentes agentes son:

Para los teletrabajadores:

- Aislamiento, poca comunicación, conflictos entre la vida laboral y familiar, etc.



Para los empleadores y la organización:

- Cambios de cultura organizacional, falta de compromiso de los teletrabajadores con la organización, capacitación en herramientas tecnológicas, entre otros.

Estimado/a estudiante, con el afán de fortalecer los contenidos propuestos, sugiero que desarrolle las siguientes actividades de aprendizaje.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Investigue un descriptivo de puesto del sector agroalimentario e identifique:
 - ¿Cuáles son las tareas y deberes que el ocupante debe desempeñar?
 - Los métodos de trabajo ¿Cómo debe desempeñarlas?
 - ¿A quién reporta?
 - ¿A quién supervisa? (De ser el caso).
2. ¡Muy bien! Ha culminado el estudio de esta unidad, es momento de autoevaluar los aprendizajes mediante su participación en la siguiente autoevaluación, recuerde comprobar las respuestas en el solucionario.

¡Muchos éxitos!



Autoevaluación 2

Lea comprensivamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere correcta.

1. () ¿Un descriptivo de puestos se lo debe realizar de forma escrita?
2. ¿Cuál es el propósito del análisis, descripción de puestos de trabajo?
 - a. Conocer la estructura de la organización.
 - b. Medir el desempeño de los colaboradores.



c. Capacitar al personal.

3. En la etapa de recolección de información, según el nivel jerárquico, ¿qué información es importante?
 - a. Formación especializada.
 - b. Personal a su cargo.
 - c. Gerencias de área.
4. En una entrevista de relevamiento estructurada, es imprescindible la utilización de:
 - a. Exámenes previos.
 - b. Formularios.
 - c. Pruebas de ingreso.
5. ¿Qué información recoge un manual de puestos?
 - a. Tipo de personas adecuadas para el puesto.
 - b. Procesos de producción.
 - c. Normativa interna de la organización.
6. ¿Cómo puede darse cuenta de que una organización necesita mejorar su descriptivo de puestos?
 - a. Inconformidad en los resultados de evaluación.
 - b. Programas de capacitación deficientes.
 - c. Salarios inequitativos o escala salarial inconsistente.
7. Identifique un beneficio de una correcta y actualizada descripción de puestos.
 - a. Es importante para los planes de sucesión.
 - b. Asegura el crecimiento profesional.
 - c. Mejora el ambiente de trabajo.
8. ¿Qué información es necesaria para el análisis del puesto?



- a. Datos personales del aspirante.
- b. Tareas y responsabilidades del puesto.
- c. Información del trabajo anterior.

9. ¿Qué aspecto debe considerar para referirse a una “tarea”?

- a. Lugar de trabajo.
- b. Espacio físico dentro de las empresas.
- c. Características predeterminadas: plazo y contenidos.

10. Uno de los métodos para reunir información es la observación, ¿qué involucra esta técnica?

- a. Entrevista al ocupante.
- b. Observar las tareas.
- c. Cuestionario de preguntas.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Con mucha satisfacción, hemos culminado el estudio de la unidad 2, cuya temática fue la descripción de los puestos de trabajo en las organizaciones, es momento de iniciar con la revisión de otro subsistema de RR. HH. que es el reclutamiento, selección de personal y contratación. ¡Prepárese para aprender!



Unidad 3. Reclutamiento, selección de personal y contratación

Figura 6

Reclutamiento y selección



Nota. Tomado de imagen pixabay

3.1. La importancia de una buena selección para las organizaciones

Para empezar este apartado, es pertinente saber que el proceso de selección consiste en elegir a candidatos que tengan las aptitudes necesarias para cubrir una vacante, ya sean existentes o nuevas, de puestos de trabajo (Bohlander & Snell, 2008).

Sin embargo, llevar a cabo un proceso de selección eficaz, implica entender sus dos perspectivas: la del candidato, quien busca trabajar para satisfacer sus necesidades; y, la organizacional, que procura aumentar su desarrollo empresarial. Cuando estas dos perspectivas se combinan, se crea un compromiso trabajador-empresa que permite alcanzar los objetivos



individuales y organizacionales. Dada la importancia, lo invitamos a estudiar reflexivamente para que, en un futuro no muy lejano, usted pueda efectuar procesos de selección eficaces.

Los procesos de selección exitosos, requieren de la aplicación de buenas prácticas de RR. HH., por lo que resulta necesario tomar en cuenta algunos factores que permitirán ejecutar un buen proceso de selección:

- Necesidades del trabajador: antes de iniciar el proceso de selección, primero se establecen las características demográficas y las necesidades del candidato con la finalidad de establecer estrategias que permitan atraer al aspirante ideal, para después elegirlo y, por último, retenerlo.

Algunos aspectos que las personas buscan alcanzar como resultado de su trabajo se basan en la jerarquía de necesidades de Maslow.

Tip al alumno:

Para aumentar la probabilidad de éxito en una vacante, se recomienda:

- Como candidato, aceptar puestos de trabajo al alcance de sus conocimientos, habilidades y experiencias. Antes de tomar una decisión, pregúntese ¿Se equilibran las expectativas de lo que puedo ofrecer, con los beneficios que la organización puede dar? ¿Existe un intercambio equitativo entre la remuneración y mi esfuerzo?
 - Como reclutador: elija candidatos aptos, capaces de generar valor al producto/servicio, antes de tomar una decisión, analice ¿se equilibran los beneficios que otorga la empresa con el perfil del candidato? ¿Es justa la relación remuneración-esfuerzo?
-
- Contrato psicológico: se genera un vínculo afectivo entre el empleado seleccionado y la organización. El empleado espera recibir trato justo y satisfacer sus necesidades, a cambio de trabajo en la empresa por su parte espera lealtad, compromiso y fidelidad, a cambio de ofrecer seguridad en el empleo y la remuneración.



De esta forma se establece la relevancia del proceso de selección en las empresas; por ello, es conveniente que realice una lectura al tema “*La importancia de una buena selección para las organizaciones*”.

3.2. Reclutamiento

En este apartado, estudiaremos sobre el reclutamiento, definido como el procedimiento utilizado para localizar a personas que podrían formar parte de la organización con el propósito de motivarlos a postular en una oferta de trabajo disponible o esperada (Bohlander & Snell, 2008). Por otra parte, Alles (2015), definió el reclutamiento como los procedimientos necesarios para buscar y atraer candidatos con potencial para un puesto de trabajo.

Por consiguiente, el objetivo de este procedimiento es conseguir un número de candidatos que cumpla con los requisitos establecidos en la descripción del puesto, para ello se pueden utilizar dos tipos:



Tabla 1
Tipos de reclutamiento.

Reclutamiento	Definición	Canal de búsqueda
Interno	Búsqueda de candidatos dentro de la propia empresa que cumplen con el perfil requerido.	Los avisos de empleo se publican a través de los medios internos (correo institucional, carteleras).
	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: es un proceso más económico, rápido y seguro. Además, motiva al empleado. • Desventajas: el ascenso exige mayor potencial, con el riesgo de elevar la incompetencia; también puede generar conflictos de intereses. 	Programas de promoción y desarrollo: revisar perfiles del personal: conocimientos, competencias, experiencia.
Externo	Busca candidatos con el perfil requerido en el mercado laboral, ya sean personas desempleadas o con un empleo en otra organización.	Consultor externo, head-hunters.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: la experiencia y el conocimiento del candidato aprendido en otras organizaciones, puede potenciar el desarrollo organizacional. 	Fuentes de la empresa: anuncios en periódicos, redes sociales, página web.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desventajas: es un proceso más lento, costoso y con mayor incertidumbre. Puede generar conflictos con los demás integrantes del equipo. 	Agencias estatales: red socio empleo.

Nota. Tomado *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, por Alles, 2015, Granica.

Antes de continuar con el estudio de la unidad, es conveniente diferenciar entre reclutamiento y selección, pues, aunque ambos términos pertenecen al segundo subsistema de RR. HH., son etapas distintas. Por tanto, según Robbins & Coulter (2018) el reclutamiento se encarga de localizar, identificar y



atraer candidatos que cumplan con los requerimientos del puesto; mientras que la selección, consiste en un análisis a los aspirantes de una vacante para determinar quién es el candidato mejor cualificado para cubrirlo.

Asimismo, es oportuno aclarar que la acción de atraer, consiste en utilizar elementos para ofertar un proyecto profesional interesante que permita conquistar al postulante, por ejemplo: flexibilidad laboral, beneficios sociales, buen ambiente de trabajo, estabilidad laboral, planes de carrera entre otros.

Tip al alumno

Un mal reclutamiento, complicaría el proceso de selección, por eso es importante considerar:

La filosofía de la empresa: misión, visión, valores, políticas.

Conocer el puesto de trabajo: comprender sus características y necesidades.

3.3. Pasos del proceso de selección

Nos alegra saber que ha llegado al último apartado planificado para esta semana, por eso, felicitamos su dedicación y esfuerzo con la materia. Antes de continuar, es preciso recordar que: la etapa de selección, consiste en el uso de instrumentos evaluativos, utilizados para comprobar y medir las capacidades de los candidatos con la finalidad de elegir el perfil que más se adapte a los requerimientos del puesto.

Con relación a los objetivos de aprendizaje, es oportuno conocer cuáles son los pasos para desarrollar un proceso de selección exitoso, según Alles (2015) son 20 pasos que se deben realizar para cubrir una vacante de forma exitosa. A continuación, en el siguiente módulo didáctico se describe gráficamente este proceso:

[Proceso de selección](#)



El propósito del proceso de selección es contratar a la persona indicada, en el momento oportuno y con un salario justo; sin embargo, conlleva un extenso y complejo plan, por lo que el riesgo de contratar a la persona equivocada es alto. No obstante, los pasos mencionados, no son ni serán aplicables a todas las organizaciones, por lo que su secuencia dependerá de cada caso y sus necesidades en particular.

Antes de continuar con el estudio de contenidos de la siguiente semana, lo invitamos a leer comprensivamente el apartado de la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. *"Pasos del proceso de selección"*, esta interpretación le permitirá fortalecer su aprendizaje con relación al reclutamiento y los pasos del proceso de selección.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Bienvenido a la semana 6, donde continuaremos con el estudio de la unidad 3, en este apartado estudiaremos sobre la entrevista y los elementos a considerar para brindar un trato amable y cordial al entrevistado a fin de lograr el objetivo de la entrevista: encontrar el candidato idóneo para el puesto en la empresa.



Unidad 3. Reclutamiento, selección de personal y contratación

3.4. La entrevista

Figura 7

Entrevista de trabajo



Nota. Nadya_Art/shutterstock.com

Entre las herramientas de selección, destacan las entrevistas de empleo, puesto que son ampliamente utilizadas y resultan apropiadas para puestos gerenciales, aunque los entrevistadores deben saber qué pueden (o no), preguntar (Robbins & Coulter, 2018). Por otra parte, los beneficios que otorgó Bohlander & Snell (2008) a la entrevista son:

1. La practicidad y simplicidad en su aplicación.
2. Fomenta las relaciones públicas.
3. Convicción del entrevistador (p. 87).

En suma, la entrevista es el instrumento más tradicional y fundamental en los procesos de selección. Según Alles (2015), la entrevista es un diálogo cuyo propósito es crear un canal de comunicación para obtener información a



través de preguntas previamente elaboradas. En los participantes de una entrevista se distinguen dos roles, quienes deben respetar ciertas normas de comportamiento:

Tabla 2
Rol: entrevistador-entrevistado

Rol	¿Qué debe hacer?	Lo que se debe evitar	No olvidar
Entrevistador	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar expresiones apropiadas.• Propiciar un ambiente acogedor• Facilitar la comunicación.• Mostrar interés.• Abordar temas concretos de forma confidencial• Formular preguntas que puedan comprenderse fácilmente.	<ul style="list-style-type: none">• Hablar demasiado.• Mostrar parcialidad con lo que el entrevistado expresa.• Distraerse.• Intimidar al candidato.• Interrumpir las respuestas.• Usar un lenguaje complejo.• Perder la objetividad de la entrevista.	<ul style="list-style-type: none">• Preguntar las motivaciones del cambio de trabajo.• Detectar situaciones difíciles.• Aspiración salarial.• Expectativas laborales.• Consultar espacios en blanco del historial laboral.
Entrevistado	<ul style="list-style-type: none">• Buscar información de la empresa, previa a la entrevista.• Conocer las funciones y responsabilidades del puesto.• Autodefinirse: fortalezas, debilidades.• Escuchar activamente• Responder de forma natural.	<ul style="list-style-type: none">• Tener un comportamiento ególatra.• Mostrar desinterés.• Hablar mal de trabajos anteriores.• Utilizar vestimenta inapropiada.• Usar expresiones y un discurso poco profesional.	<ul style="list-style-type: none">• Formular preguntas de interés referentes al puesto de trabajo.• Preparar preguntas y respuestas clave.• Demostrar puntualidad y compromiso.



Rol	¿Qué debe hacer?	Lo que se debe evitar	No olvidar
-----	------------------	-----------------------	------------

- Mantener un lenguaje corporal adecuado.

Nota. Tomado Dirección Estratégica de Recursos Humanos, por Alles, 2015, Granica.

Tipos de preguntas

Esquematizar las preguntas a realizar durante una entrevista, permitirá mantener el enfoque y la estructura de la información que queremos obtener. Para recolectar datos de interés y poder determinar la idoneidad del candidato, se pueden formular las siguientes preguntas:

- *Cerradas*: ¿Cuenta con vehículo propio?
- *De sondeo*: ¿Por qué renunció a su último trabajo? ¿Cuál fue su motivación para postular a esta vacante?
- *Hipotéticas*: ¿Qué haría usted para manejar un negocio agroproductivo? ¿De qué forma resolvería un problema de producción?
- *Sugieren una respuesta esperada*: usted puede mejorar la producción del negocio, ¿verdad?
- *Abiertas*: relate brevemente el rol que desempeñaba en su anterior trabajo. Explíqueme sobre los programas de capacitación desarrollados en el último año.

La entrevista por competencias

Las entrevistas por competencias son un instrumento más completo y eficaz que las entrevistas tradicionales, con la diferencia de que, las entrevistas por competencias buscan conocer las competencias del entrevistado y si estas se adaptan a la posición a cubrir (Alles, 2015).



La reconocida escritora Marha Alles menciona algunos parámetros planteados por Claude Levy-Leboyer, que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo este tipo de entrevistas:

- Evaluar el perfil en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias, para adquirir nuevas competencias.
- Diagnosticar competencias que se pueden desarrollar.
- Utilizar esquemas fáciles y simples.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Evaluar las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

El éxito de las entrevistas, radica en la objetividad de sus elementos, pues implica llevar un control de información a través de fases descriptivas.

Fases del proceso de la entrevista.

Durante:	Después:
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia y conocimientos.• Empresa.• Última remuneración.• Motivo de cambio.	<ul style="list-style-type: none">• Presentación, expresión/contacto.• Competencias o características de personalidad.• Conclusión con relación al perfil requerido.

Nota. Adaptado de Loaiza Aguirre, P. G., & Córdova López, M. T. (2025).

Para respaldar la información obtenida de estas dos fases, es oportuno que el entrevistador utilice una guía donde pueda anotar breves comentarios; asimismo, deberá llenar un formulario completo de registro a fin de mantener el enfoque de la entrevista.

Con relación a lo aprendido en este apartado, es conveniente que realice una lectura comprensiva de los temas y subtemas orientados a la entrevista, que los encuentra en la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH..



3.5. Las evaluaciones

Consiste en elegir aquellas herramientas más apropiadas para cubrir un puesto. Se recomienda emplear métodos combinados a fin de aumentar la eficacia y validar la información recolectada de los demás instrumentos.

- Evaluaciones psicológicas: el objetivo de estas pruebas no es el de excluir al candidato por su resultado, sino el de permitir a los postulantes mostrar distintas facetas de sus comportamientos para así confirmar los resultados de otras instancias previas. No obstante, en los casos donde se detecten posibles anomalías con coeficientes intelectuales relativamente bajos, o un mínimo índice de control emocional, será conveniente tomar otras decisiones, ya que pueden afectar al desempeño organizacional.
- Assessment Center Method (ACM): instrumento utilizado para evaluar conductas directivas a través de pruebas situacionales, por ejemplo: juegos de negocios, discusión grupal, *role-playing*. Un *assessment* es exitoso si: se planifica y diseña correctamente el caso, se arman grupos homogéneos de hasta 12 participantes, se disponen de evaluadores entrenados y llevan un registro de los formularios que permitan analizar el desempeño.
- Pruebas técnicas: como su palabra mismo lo dice, este instrumento evalúa las habilidades y los conocimientos técnicos y el grado de aplicabilidad a un escenario laboral. Algunos medios de empleo son:
 - Exámenes escritos.
 - Exámenes escritos domiciliarios.
 - Entrevistas estructuradas.
 - Pruebas de conocimientos específicos.
 - Evaluaciones de idioma.

Las evaluaciones psicológicas, el assessment center y las pruebas técnicas son herramientas fundamentales para asegurar que los candidatos sean los más adecuados para los puestos. Cada una de estas herramientas cumple un papel distinto, pero complementario, en la evaluación integral del candidato.



En resumen, estas herramientas proporcionan una visión holística y objetiva de las aptitudes y características de los candidatos, asegurando una mejor adecuación entre el individuo y el puesto.

3.6. La inducción

Felicidades, hemos llegado al apartado final planificado para esta unidad, lo invitamos a mantener el entusiasmo para culminar con éxito esta unidad. ¡Adelante!

Los procesos de inducción son parte de una buena práctica de RR. HH., y son relevantes porque permiten acompañar y guiar en los procesos al nuevo trabajador; por otra parte, generan compromiso y confianza hasta lograr la introducción del empleado al equipo de trabajo. Según Robbins & Coulter (2018), se pueden distinguir dos tipos de inducción:

- *Sobre la unidad de trabajo:* explica y compromete al empleado con el logro de objetivos de la unidad de trabajo.
- *Sobre la organización:* comunica a los nuevos integrantes el enfoque estratégico y operativo, las normas, políticas y procedimientos que mantiene la organización.

Como todas las acciones de RR. HH., también es oportuno realizar un seguimiento al nuevo trabajador, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción con el puesto, así como el desempeño de las funciones laborales y su comportamiento.

Para complementar los contenidos abordados sobre el reclutamiento, selección de personal y contratación, lo animamos a realizar una lectura interpretativa de la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. apartado “La inducción”.

Una vez que ha culminado el estudio de los contenidos, realice las siguientes actividades. En caso de tener alguna dificultad, utilice nuestros canales de atención para un mejor acompañamiento.





Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Investigue cuáles son las fuentes de reclutamiento tradicional y del reclutamiento 2.0; con la información obtenida, clasifique los medios y realice un cuadro comparativo sobre sus ventajas y desventajas.
2. Analice el rol del entrevistador y del entrevistado en el siguiente video, [La entrevista de trabajo](#)

En este video usted pudo comprender los distintos comportamientos que existen en una entrevista de trabajo, las situaciones pueden ser variables y en cada caso el entrevistado y entrevistador deben estar capacitados para cumplir su rol.

¡Enhorabuena! Ha finalizado la unidad 3, referentes a la atracción, selección e incorporación.

3. Realice la siguiente autoevaluación y continúe con el desarrollo de la unidad 4.



Autoevaluación 3

Para contestar las preguntas planteadas, sírvase leer comprensivamente antes de seleccionar la respuesta que considere correcta.

1. Un buen proceso de selección considera aspectos como:
 - a. Necesidades del trabajador y el vínculo afectivo entre el empleado y la empresa.
 - b. El salario, la flexibilidad laboral y los beneficios sociales.
 - c. El compromiso y la motivación del candidato.
2. Un proceso de selección está compuesto por:
 - a. Quien busca trabajar para satisfacer sus necesidades y, quien La necesidad de encontrar personas y el deseo de autorrealización.
 - b. Una persona y el reclutador de RRHH.



3. Complete la siguiente afirmación:

Opciones: captar - puesto - candidato - reclutamiento

El propósito del [respuesta 1] es [respuesta 2] a un número de [respuesta 3] aptos para los requisitos del [respuesta 4].

4. Sobre las fuentes de reclutamiento interno:

- a. Es un proceso económico, rápido y seguro que exige mayor potencial.
- b. Busca candidatos en el mercado laboral.
- c. Atrae talento con “nuevos aires” a la organización.

5. El proceso de buscar candidatos potenciales para el puesto de trabajo, ya sean personas desempleadas o con un trabajo en otra empresa, se denomina:

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

6. Los términos de reclutamiento y selección:

- a. Dentro del contexto de recursos humanos, son términos que se emplean como sinónimos.
- b. Son conceptos distintos, donde el reclutamiento difunde las vacantes de empleo, y la selección, elige el candidato idóneo para la vacante.
- c. No existe distinción alguna porque pertenecen al segundo subsistema de RRHH.

7. La etapa donde se construye un proyecto profesional interesante para conquistar a un candidato, se refiere al:

- a. Reclutamiento.
- b. Captación de talento.



c. Atracción.

8. Las entrevistas:

- a. Son instrumentos poco utilizados en las empresas.
- b. Se emplean como una herramienta complementaria para descartar a un candidato.
- c. Generan un canal de comunicación para confirmar información a través de preguntas.
- d. Especiales.

9. En una entrevista, es posible esquematizar preguntas de tipo.

- a. Abiertas, hipotéticas y cerradas.
- b. No es necesario estructurar las preguntas porque el entrevistado debe expresar sus opiniones personales y profesionales.
- c. Provocadoras, intencionadas y cerradas.

10. El tipo de entrevista que busca conocer si las competencias que posee el entrevistado se adaptan a los requisitos de la posición a cubrir, es:

- a. Entrevista tradicional.
- b. Entrevista por competencias.
- c. Entrevista estructurada.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

Nos complace empezar una nueva semana, la unidad 3 permitió conocer que un buen proceso de selección de personal es beneficioso tanto para la empresa como para el empleador, ahora en esta unidad 4 cuyo tema es



Formación, se analizarán los temas relacionados con el aprendizaje y formación de personas. Cómo planear, el control y la función del área de formación en las empresas.

Unidad 4. Formación y desarrollo de planes de sucesión

Figura 8

Formación



Nota. Tomado de *shutterstock.com*, [Imagen], NLT Studio, *shutterstock.com*, CC BY 4.0

4.1. Formación, capacitación, desarrollo, aprendizaje y definiciones

Para dar inicio con este apartado, es importante que adquiera nociones básicas orientadas a la formación y desarrollo; por tanto, lo motivamos a que se dirija a la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH., capítulo 5. Formación y lea desde “Formación, capacitación, desarrollo, aprendizaje. Definiciones” hasta “El proceso de no aprendizaje”

La capacitación, desarrollo y aprendizaje están diseñados para mejorar las competencias de los colaboradores y el desempeño organizacional. La capacitación y formación proporcionan las habilidades y conocimientos para desempeñar un trabajo actual, por ejemplo, enseñar a un operador el manejo de una maquinaria.



Por su parte, el desarrollo y aprendizaje implica un aprendizaje a largo plazo, que va más allá del mero conocimiento y prepara al trabajador para el crecimiento y evolución de la empresa.

Beneficios de la formación, capacitación, desarrollo y aprendizaje:

Estas actividades alinean a los empleados al cumplimiento de las metas planteadas de acuerdo con las estrategias organizacionales, de tal manera se obtienen algunos beneficios:

- Satisfacción de los empleados.
- Crecimiento personal y profesional.
- Mejoramiento de la moral.
- Tasas de retención de personal más alta.
- Tasa de rotación más baja.
- Mejoramiento en los procesos de selección y contratación de personal.
- Beneficios económicos.
- Productividad de los trabajadores.

Debe considerar, querido alumno, que los clientes cada vez exigen más calidad en los productos, costos más bajos, por consiguiente, las empresas deben esforzarse continuamente en el desempeño laboral y el componente más importante, como ya se ha mencionado anteriormente es la fuerza de trabajo.

Métodos para el desarrollo de personas:

Existen capacitaciones que se realizan en el puesto de trabajo, y otras que tienen lugar fuera del mismo, la autora de la bibliografía básica Alles (2015) menciona 3 métodos para el desarrollo de los colaboradores:

Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo:

Cuando un colaborador se desarrolla en un puesto de trabajo: jefe, entrenador, *mentoring* y entrenamiento experto.

Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo:



Los programas que ocurren fuera del entorno laboral.

Métodos para el desarrollo de personas dentro y fuera del trabajo:

Combinación de capacitación: dentro y fuera de trabajo, aprendizaje virtual, virtual en vivo, cuando la persona se autocapacita y busca su crecimiento personal y profesional.

4.2. La función de Formación en las organizaciones y su relación con la estrategia organizacional

Apreciado estudiante, para comprender mejor el tema a desarrollar, es pertinente que revise el tema, Formación dentro del área de recursos humanos en la bibliografía básica, Dirección Estratégica de RR. HH..

El primer paso en el área de formación es determinar las necesidades específicas en cada departamento de la organización, definir estrategias y metas y que los resultados del programa de formación estén encaminados al cumplimiento de las mismas.

De acuerdo con Alles (2015), la capacitación debe analizarse en diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** estudiar la misión, visión, metas y planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** descriptivos de puestos de trabajo.
- **Análisis de personas:** ¿A quién va dirigida la capacitación?

4.3. Formación dentro del área de Recursos Humanos

Remítase nuevamente al libro en el apartado “Modelo de Formación/Modelo organizacional y formación y su relación con otros subsistemas de recursos humanos”. Luego, para afianzar el tema, revise la siguiente infografía:



El área de recursos humanos en el tema de formación debe plantearse objetivos claros, concisos y desarrollar estos programas para alcanzar las metas organizacionales.

El encargado de RR. HH., podrá determinar si el proceso de capacitación ha sido eficaz con el cumplimiento de estas etapas:

- Detección de necesidades, analizar las necesidades o carencias de capacitación por departamento o nivel de toda la organización.
- Diseño de programas o proyectos de capacitación que satisfagan las necesidades encontradas.
- Implementación, ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- Evaluación de resultados y auditoría, revisar los resultados obtenidos de la capacitación.

El siguiente video indica las diversas técnicas para el desarrollo del personal en las organizaciones, [Métodos de desarrollo de personas](#)

¿Qué tal le pareció el video? En el ámbito empresarial, este proceso aporta una oportunidad de crecimiento para los trabajadores y cumplimiento de las funciones asignadas de la mejor manera.

Otras funciones de recursos humanos

El éxito de otras funciones de recursos humanos tiene un efecto sobre la formación, por ejemplo, si un gerente de recursos humanos contrata a personal no calificado, entonces los esfuerzos en los programas de capacitación serán mayores, situación similar sucede con las remuneraciones, para una organización con sistemas competitivos de remuneración o planes atractivos de salud y seguridad, es más fácil el proceso de atracción de personal calificado.

En la siguiente infografía, podrá identificar que la función del subsistema de Formación tiene relación con cada uno de los subsistemas de RR. HH.: análisis y descripción de puestos, que detalla el manual de puestos y las competencias necesarias para cubrir el puesto de trabajo; Atracción, selección e



incorporación, en donde se especifican los planes de capacitación; evaluación de desempeño, que comprende los resultados de una correcta evaluación y el desarrollo y planes de sucesión, que contribuyen a la creación de futuros líderes.

Otras funciones de recursos humanos

Se puede concluir entonces que el éxito dependerá de un buen manejo estratégico de RR. HH., acciones que incrementen la cultura organizacional están estrechamente vinculadas con la capacitación y formación del personal.

Cursos gratuitos MOOC UTPL

En este marco, la Unidad de Educación Continua de la UTPL dispone de algunos cursos de capacitación gratuitos, se trata de los cursos online, masivos y abiertos conocidos como [MOOC](#), los cuales son una herramienta educativa para potenciar el conocimiento y su formación. ¡Le invitamos a inscribirse! No tienen costo y al aprobar se otorgará un certificado académico.

Apreciado alumno, hemos culminado el estudio de esta unidad, ahora lo invitamos a realizar las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Establezca ¿Cuál es la diferencia entre formación, capacitación, desarrollo y aprendizaje?
2. Investigue los diversos métodos para el desarrollo de personas y determine 5 beneficios de estos programas de crecimiento profesional.
3. A continuación, le invitamos a desarrollar la siguiente autoevaluación para que determine sus avances en la comprensión de los temas abordados.





Autoevaluación 4

Lea comprensivamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere correcta.

1. ¿Cuál es el objetivo que desean alcanzar las empresas en el tema de formación?
 - a. Cumplir con los objetivos, optimizar recursos y mejorar el nivel de vida.
 - b. Capacitar a un grupo determinado de la organización.
 - c. Proporcionar información sobre evaluaciones.
2. Identifique un método de formación dentro del trabajo.
 - a. Role playing.
 - b. Guía de un profesor.
 - c. Juegos de simulación.
3. Identifique un método de formación fuera del trabajo.
 - a. Mentoring.
 - b. Rotación de puestos.
 - c. Simulaciones.
4. ¿Qué aspectos considera el tema de competencias y valores?
 - a. Conocimientos.
 - b. Aspectos personales de cada uno.
 - c. Experiencia.
5. El término “desarrollo” se relaciona con:
 - a. Competencias.
 - b. Experiencia.
 - c. Actitudes.



6. Para que un proceso de formación sea exitoso debe plantearse en doble vía, por una parte, la empresa ofrece métodos de desarrollo, y por otra, el colaborador.

- a. Solo recibe la información.
- b. Asume el compromiso de adquirir habilidades y conocimientos.
- c. Participa no activamente en el proceso de formación.

7. Empareje los métodos para el desarrollo de las personas (conocimientos habilidades) con su respectiva explicación:

1. Desarrollo de personas dentro del trabajo.	a. Cursos de capacitación, codesarrollo.
2. Desarrollo de personas fuera del trabajo.	b. Autodidacta-autodesarrollo.
3. Desarrollo de personas dentro y fuera del trabajo.	c. Consejo directo y oportuno dado por el jefe directo. Mentoring y entrenamiento experto.

8. ¿Cuál es la ventaja de las capacitaciones online?

- a. Actividades de formación estructurada.
- b. Formación de personas sin requerir su desplazamiento físico.
- c. Lecturas sugeridas por sus mentores.

9. ¿En qué consisten los juegos gerenciales?

- a. Analizar diferentes situaciones y tomar las mejores decisiones.
- b. Se asignan casos para resolverlos fuera del entorno laboral.
- c. Programas con universidades orientados a la adquisición de conocimientos.

10. ¿Qué métodos se utilizan para el codesarrollo?

- a. Lecturas guiadas y capacitación online.
- b. Resolución de casos, juegos gerenciales y role playing.
- c. Seminarios y programas universitarios.





Semana 8

Actividades finales del bimestre

¡Felicitaciones! Con esfuerzo y perseverancia se ha culminado el estudio de este primer bimestre. Para la preparación de las evaluaciones se recomienda realizar las siguientes actividades:

1. Estudie los temas tratados en las unidades 1, 2, 3 y 4. Introducción a la Administración de recursos humanos, análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación y formación.
2. Conteste las autoevaluaciones y retroalimente su estudio en el “solucionario” que le ayudará a reforzar los apartados más complejos.
3. Recuerde desarrollar las actividades recomendadas que se encuentran al final de cada unidad para mejorar su proceso de aprendizaje experiencial.
4. Apóyese de la bibliografía básica para despejar cualquier duda que se le presente.
5. Está listo para rendir las evaluaciones. ¡El mejor de los éxitos!

“Nunca consideres al estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”

Albert Einstein





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

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

Mediante este resultado de aprendizaje, usted aplica los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones, fomentando un ambiente laboral óptimo, promoviendo el crecimiento profesional de los colaboradores y alineando la gestión del talento con los objetivos estratégicos de la empresa.

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

Con mucho optimismo, iniciamos este segundo bimestre con el estudio de la evaluación de desempeño, a fin de complementar los demás subsistemas de RR. HH. aprendidos durante el primer bimestre. Con el objetivo de fortalecer sus conocimientos y habilidades orientadas a la gestión de talento humano en organizaciones agroproductivas, es importante completar el estudio de estos subsistemas.

Estamos gustosos de empezar este nuevo bimestre, en el cual anhelamos que sea capaz de identificar los distintos programas para el desarrollo de personas e identificar las formas de evaluación que integran la organización. Los subsistemas de RR. HH. se complementan con el estudio de las remuneraciones y beneficios, permitiéndole establecer remuneraciones fijas o variables que eleven la calidad de vida de sus empleados.



Para finalizar el estudio de la materia y lograr el resultado de aprendizaje planteado, se propone analizar la relación e importancia del departamento de talento humano en la salud y seguridad de los trabajadores en una empresa.

Lo animamos a desarrollar los contenidos mencionados con dedicación y esfuerzo. En esta semana, usted conocerá la importancia de la evaluación de desempeño, los pasos a seguir y los errores que deberá evitar en el futuro. ¡Es hora de empezar!

Unidad 5. Evaluación de desempeño

5.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?

Figura 9

Evaluación de Desempeño



Nota. Tomado de *shutterstock.com*, [Imagen], BilahStd, *shutterstock.com*, CC BY 4.0

Administrar el desempeño de los empleados, consiste en definir estándares, para determinar si los empleados de una organización, ejecutan sus funciones eficiente y eficazmente (Robbins & Coulter, 2018).



La evaluación de desempeño es una acción con amplia relevancia dentro de los subprocesos de RR. HH., pues su intención principal es otorgar una retroalimentación fiable sobre el desempeño de los trabajadores en un periodo de tiempo, a través de instrumentos de evaluación estructurados. Sus principales objetivos, según Alles (2015) son:

- Analizar el desarrollo personal y profesional.
- Promover la mejora continua para alcanzar resultados óptimos.
- Aprovechar las capacidades y habilidades al máximo.

Para aplicar una evaluación de desempeño de forma eficaz, es recomendable dejar a un lado los paradigmas y prácticas erróneas que limitan el uso de este instrumento; por un lado, las organizaciones asumen que las evaluaciones únicamente sirven para fijar una base salarial y establecer quién debe continuar o abandonar la empresa; por otra parte, los empleados disminuyen su rendimiento, sintiendo temor y preocupación por el clima hostil provocado por las evaluaciones. Pero, Alles (2015) destaca otros usos:

- Analizar posibles promociones, desarrollo de carrera y remuneración.
- Socializar con el colaborador cómo está ejecutando sus funciones, permitirá conocer el grado de satisfacción con las tareas asignadas.
- Los empleados podrán mejorar o corregir su desempeño en función de la retroalimentación brindada.

Relación de los subsistemas de la evaluación de desempeño con otros subsistemas

Recordemos que todos los subsistemas de RR. HH. están estrechamente interrelacionados entre sí, por tanto, las decisiones y acciones en cada uno de ellos, repercutirán de forma directa, en los siguientes procesos. De esta forma, los principales subsistemas implicados, son:

- Análisis y descripción de puestos: si no se han descrito previamente, ¿De qué forma van a poder determinar si el desempeño de una persona es bueno o malo?



- Remuneración y beneficios: un buen rendimiento merece ser reconocido, gratificado y motivado, los incentivos económicos y los beneficios emocionales aumentarán el esfuerzo de forma continua.
- Desarrollo y planes de sucesión: determina el cumplimiento de los procesos de formación a largo plazo.
- Formación: detecta las necesidades de capacitación del personal, para lograr la adecuación persona-puesto.

Problemas más comunes de la evaluación de desempeño. ¿Cómo solucionarlos?

Quando la ejecución de las evaluaciones de desempeño carece de sustento técnico y una estructura que afiance el procedimiento, es común que se convierta en un proceso fallido, para evitar estos inconvenientes, es preciso saber cuáles son los errores más comunes que se presentan y cómo evitarlos:

Tabla 3
Resumen de problemas de evaluación y su solución.

Problemas	Solución
Criterios de evaluación poco objetivos	Utilizar una herramienta de evaluación adecuada.
Carencia de normas	Definir un formulario e instructivo de uso de la herramienta.
Desacuerdo entre el evaluado y el evaluador	Capacitar a los evaluadores sobre el uso de la herramienta de evaluación.
Ineficiente retroalimentación	Socializar las técnicas de evaluación.
Comunicación inconsistente	La evaluación debe ser justa y objetiva.

Nota. Tomado Dirección Estratégica de Recursos Humanos, por Alles, 2015, Granica.

Pasos de una evaluación de desempeño



Una evaluación de desempeño exitosa, se realizará cumpliendo el siguiente proceso:

1. Definir el puesto: en función del modelo instaurado por RR. HH., se realizará la descripción de los puestos, de tal forma que se puedan solventar las necesidades de la organización.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: fijar criterios de evaluación de manera objetiva y medible, con relación a las funciones y responsabilidades asignadas al puesto.
3. Retroalimentación: analizar los resultados obtenidos sobre el desempeño, los progresos y puntos de mejora.

Nos alegra saber que ha culminado la semana 9, pero antes de seguir avanzando, es necesario que refuerce los contenidos estudiados; para ello, lo invitamos a leer, de forma activa, el apartado *“¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes y su relación con otros subsistemas”*.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Empezamos con gran afán una nueva semana de aprendizaje autodidáctico dentro de la cual usted podrá aumentar sus conocimientos y habilidades para la gestión de talento humano; por tanto, le recordamos que es muy importante completar los temas abordados a fin de lograr los objetivos de aprendizaje. ¡Aprendamos!



Unidad 5. Evaluación de desempeño

5.2. Feedback o evaluación de 360 grados

Figura 10

Evaluación de 360 grados.



Nota. Tomado de *shutterstock.com*, [Imagen], Kobelev, *shutterstock.com*, CC BY 4.0

Según Robbins & Coulter (2018), existen varios métodos de evaluación de desempeño: ensayo escrito, incidentes críticos, comparación con pares, administración por objetivos, evaluación 360 grados. No obstante, en esta unidad, vamos a estudiar sobre una herramienta que permite realizar evaluaciones al personal de manera integral y objetiva.

Se trata de una evaluación completa, tomando en cuenta una autoevaluación y varios actores organizacionales: jefes, pares, subordinados o colaboradores de otras dependencias, con la finalidad de obtener información desde múltiples perspectivas. Esta conceptualización hace referencia a la evaluación de 360 grados, la cual, según Alles (2015) consiste en que un grupo de personas



evalúen a otra, tomando a consideración parámetros observables en el comportamiento diario de la persona valorada. La autora establece seis pasos a seguir para el desarrollo de esta evaluación:

1. Definición de factores de comportamiento críticos.
2. Diseño del cuestionario de la evaluación 360 grados.
3. Establecer evaluadores (jefe, pares, subordinados, colaboradores de otras áreas).
4. Aplicación de evaluaciones.
5. Recolección y procesamiento de datos.
6. Análisis de resultados con los evaluados.

Sin embargo, existen algunos pros y contras que se pueden presentar antes, durante y después de la aplicación de estas evaluaciones.

Tabla 4
Ventajas y desventajas de la evaluación de 360 grados.

Ventajas	Desventajas
Es una herramienta de desarrollo de competencias.	No son aplicables a todas las empresas.
Establece los puntos a mejorar.	Requiere mínimo tres evaluadores por área.
Establece lineamientos a considerar para el plan de desarrollo.	Puede existir resistencia a los resultados, minimizando el tiempo.

Nota. Tomado Dirección Estratégica de Recursos Humanos, por Alles, 2015, Granica.

Por tanto, el éxito de esta herramienta, dependerá del uso objetivo de datos para tomar decisiones; además, es recomendable que este tipo de evaluaciones, se implementen con una misión clara y estratégica del programa, a través de parámetros relevantes que permitan determinar cuál ha sido el desempeño de un empleado, en relación con los objetivos organizacionales (Bohlander & Snell, 2008).

• **Evaluación de 180 grados**



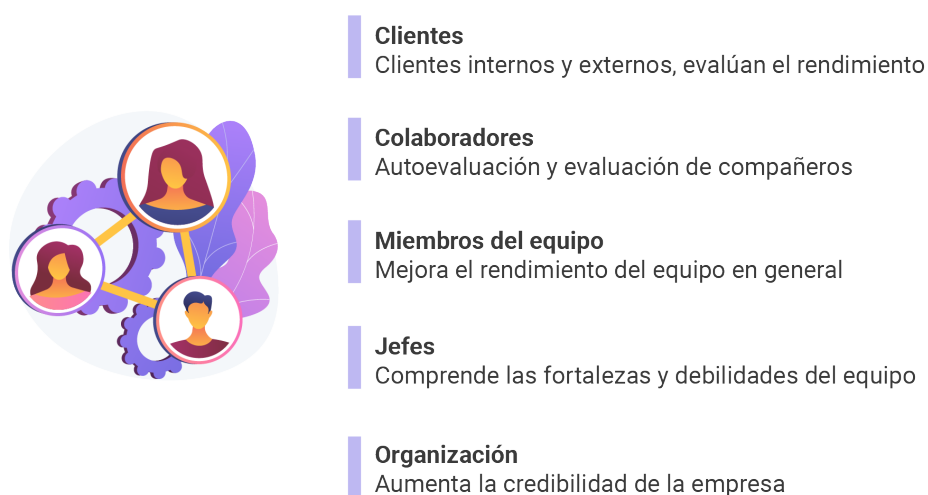
Este tipo de evaluaciones no es una versión depreciada de la de 360 grados, sino que corresponde a una fase previa y progresiva que se aplica antes de realizar una valoración con todos los actores que la componen.

• Evaluadores

Para que los resultados del proceso de evaluación sean eficaces, los evaluadores que participen en la ejecución, deben comprender los parámetros utilizados a fin de realizar una evaluación objetiva e imparcial. En la figura, puede analizar, los participantes de este proceso, establecidos por Alles (2015):

Figura 11

Participantes de la evaluación 360.



Nota. Tomado *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, [Imagen], por Alles, 2015, Granica. CC BY 4.0

Tal como se explicó anteriormente, las empresas combinan distintas fuentes de información a fin de proporcionar a los empleados, una perspectiva global de su desempeño (Bohlander & Snell, 2008).

• Feedback a los evaluados

El éxito de la evaluación de 360 grados y de todos los subsistemas de RR. HH. en general, radica en sus niveles de comunicación interna, para el análisis de los resultados de evaluación con la persona evaluada, es conveniente dialogar con el empleado a fin de establecer líneas de mejora y expectativas de desempeño futuro.

¡Buen trabajo! Hemos culminado esta unidad de estudio, antes de desarrollar las actividades planteadas que le permitan afianzar los conocimientos estudiados, lo invitamos a leer los apartados de la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. “360° feedback o evaluación de 360 grados”, “El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño” y “Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño”

Una vez concluido el estudio de los contenidos, materialice lo aprendido con las siguientes actividades. Tenga presente que nuestros canales de atención estarán disponibles para brindar un mejor acompañamiento.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Explique la importancia de aplicar una evaluación de desempeño.
2. A través de un organizador gráfico, establezca la relación entre una evaluación de desempeño y los subsistemas de RR. HH..
3. A continuación, se sugiere realizar la siguiente autoevaluación, lo animo a completarla y así conocer su nivel de conocimiento sobre el tema de esta semana.



Autoevaluación 5

Para contestar las preguntas planteadas, sírvase leer comprensivamente antes de seleccionar la respuesta que considere correcta.

1. Un objetivo que persigue una evaluación de desempeño consiste en:
 - a. Identificar los trabajadores con mejor desempeño organizacional.
 - b. Promover la mejora continua para alcanzar resultados óptimos.



- c. Establecer estándares de desempeño para aumentar las exigencias del puesto.

2. Una evaluación de desempeño eficaz toma en cuenta:

- a. Los paradigmas y métodos usados para evaluar al personal.
- b. Los mejores empleados aptos para gestionar el desarrollo de la persona.
- c. El análisis de promociones, desarrollo de carrera y remuneraciones.

3. Los subsistemas de RRHH, implicados directamente en la evaluación de desempeño, son:

- a. Análisis y descripción de puestos, remuneración y beneficios, formación y desarrollo,
- b. Análisis y descripción de puestos, procesos de selección.
- c. Reclutamiento, remuneración, formación y desarrollo.

4. El último paso para desarrollar una evaluación de desempeño es:

- a. Aplicación de instrumentos de evaluación.
- b. Retroalimentar los resultados.
- c. Definición del puesto.

5. En comparación a la evaluación de 180 grados y la evaluación de 360 grados:

- a. No existe diferencia de aplicación, es el mismo instrumento, porque tienen como propósito retroalimentar al personal.
- b. La evaluación de 180 grados es una fase previa y, por tanto, la evaluación de 360 grados es un complemento y su aplicación es distinta.
- c. La evaluación de 180 grados es una herramienta con poco uso en las organizaciones.



6. Algunas de las desventajas que conlleva aplicar una evaluación de desempeño son:
- a. Permite desarrollar competencias acordes al puesto de trabajo.
 - b. Emplea al menos tres evaluadores por cada área.
 - c. Es una herramienta aplicable a todas las empresas.
 - d. Genera resistencia a aceptar los resultados.
7. En una evaluación de desempeño, el grupo que no interviene como evaluador se refiere a:
- a. Cliente interno.
 - b. Proveedores.
 - c. Organización.
8. La acción que tiene gran relevancia dentro de los subprocesos de RRHH se define como:
- a. Evaluación de desempeño.
 - b. Evaluación 180 grados.
 - c. Evaluación 360 grados.
9. El instrumento de evaluación que testea a una persona por medio de una valoración grupal, se denomina.
- a. Assesment center.
 - b. Role-playing.
 - c. Evaluación 360 grados.
10. Un error frecuente que experimentan las empresas durante la aplicación de una evaluación de desempeño, es:
- a. Desconocer.
 - b. La falta de capacitación a los evaluadores.
 - c. Adquirir herramientas de evaluación costosas.

[Ir al solucionario](#)





Semana 11

Bienvenido a esta nueva semana de estudio en la que abordaremos el tema de Desarrollo y planes de sucesión, su importancia y las estrategias a largo plazo utilizadas en las empresas para enfrentar posibles salidas de sus colaboradores. ¡Éxitos!

Unidad 6. Desarrollo y planes de sucesión

6.1. El cuidado del capital intelectual

Figura 12

Capital intelectual



Nota. Tomado de *shutterstock.com*, [Imagen], Madua, *shutterstock.com*, CC BY 4.0

Apreciado alumno, para dar inicio a esta unidad, remítase a la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. capítulo 7. Desarrollo y planes de sucesión. La función de desarrollo en el área de recursos humanos, apartado “El cuidado del capital intelectual”.



Hablar de capital intelectual es hablar de equipo de personas comprometidas, mentes proactivas, vitalidad, inteligencia, acción y proacción que ha llevado a las organizaciones a cuidar este factor humano como el más importante para la organización.

Con este breve concepto, ¿será importante que las empresas cuenten con políticas de desarrollo para sus colaboradores? Por supuesto que sí, el cuidado del capital intelectual es la principal función del área de RR. HH.

Desarrollo de personas dentro de la organización

Tenga presente, que el éxito de implementar un buen programa de formación se dará al considerar las estrategias, cultura y valores organizacionales.

En la siguiente infografía, Alles (2015) muestra las diferentes opciones para el desarrollo de personas dentro de una organización, que ayudan al logro de objetivos organizacionales y a la vez cubrir las expectativas personales que tiene cada colaborador.

[Desarrollo de personas dentro de la organización](#)

¿Qué le parecen los diversos programas de formación? Interesantes ¿verdad?

Enseguida se comentará brevemente cada uno de ellos:

Sucesión y promociones

Son asignaciones temporarias a otros puestos que no son los propios con el propósito de mejorar los procesos en la organización, como por ejemplo:

- Carrera gerencial y especialista.
- Diagramas de reemplazo.
- Planes de sucesión.

Entrenamiento



Son actividades de entrenamiento diario brindado por algún colaborador con mucha frecuencia en la organización, entre las que se destacan:

- *Jefe entrenador.*
- *Mentoring.*
- Entrenamiento experto.

Programas de desarrollo

Se trata de grupos de trabajo con un propósito definido: fortalecer sus competencias para un posible ascenso en la empresa, tal es el caso de:

- Planes de carrera.
- Plan de jóvenes profesionales.
- Personas clave.

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

Diríjase a la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. para estudiar “La relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones”.

Una vez analizado el gráfico anterior, ¿cuál cree apreciado estudiante que sea el resultado de combinar los diferentes programas de desarrollo de talento humano?

¡Correcto! Un equipo de personas calificadas, personas preparadas y listas para cubrir cualquier puesto que se les asigne en la empresa.

Objetivos de los programas organizacionales para el desarrollo de personas para la organización:

- Preservar el capital intelectual.
- Retener al personal idóneo.



Para los colaboradores:

- Crecimiento personal y profesional.

Adicionalmente a estos objetivos, es importante analizar que, desde el punto de vista del departamento de RR. HH. también se deben establecer ciertos propósitos:

- Apoyo, compromiso y participación de la Gerencia General.
- Diseñar los programas de capacitación con personal experto en los diferentes temas a capacitar.
- Mantener una adecuada relación entre los distintos subsistemas de RR. HH.
- Evaluar el grado de satisfacción de los colaboradores en la organización.

Ahora bien, una vez que ha comprendido este tema, es importante incluir tres conceptos dentro de los programas de formación:

- **Promociones internas**, es una forma de seleccionar al personal dentro de la propia organización para cubrir alguna vacante, es decir, un ascenso laboral.
- **Planes de sucesión**, son una estrategia a largo plazo, en donde se reconoce y capacita a futuros líderes que sean capaces de asumir nuevos retos de trabajo de compañeros antiguos cuando estos abandonan la organización.
- **Diagramas de reemplazo**, es un programa organizacional que reconoce los puestos clave, es decir, designar reemplazos como paso imprescindible para garantizar el cuidado del capital intelectual y para la continuidad en los procesos de la institución.

¡Muy bien! Hemos terminado el estudio de este capítulo, es momento de tomar un descanso antes de continuar con la importancia de los planes de carrera.





Semana 12

¡Es tiempo de empezar! Continuamos con el estudio de la unidad 6. Desarrollo y planes de sucesión, a continuación, abordaremos cuál es el propósito de los planes de carrera en las organizaciones.

Unidad 6. Desarrollo y planes de sucesión

6.3. Planes de carrera

Figura 13

Planes de carrera



Nota. Tomado de shutterstock.com, [Imagen], Vektorillustration, shutterstock.com, CC BY 4.0

Para comprender mejor este apartado apreciado alumno, acuda a la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. y lea comprensivamente desde “Planes de carrera hasta planes individuales de desarrollo para crear talento”.

Los planes de carrera, según Alles (2015), son esquemas teóricos de crecimiento continuo y funcionan muy bien cuando hay un compromiso tanto del colaborador en su crecimiento y del empresario en asumir este reto de capacitación escalonada.



Pero, ¿cuál será el propósito de los planes de carrera? Así es, contar con personal preparado, formar personas, generar talento interno para cubrir posiciones de mayor nivel en el momento oportuno.

Lo invitamos a visualizar el siguiente video sobre el [plan de carrera](#) que lleva adelante la empresa Consum, que ofrece una carrera profesional a las personas desde el ingreso a la compañía.

¿Despejó sus dudas? Seguro que sí. Recuerde que el complemento de un buen currículum académico son las habilidades, competencias, aptitudes y una buena predisposición a trabajar y colaborar en las organizaciones.

Figura 14

Mentoring



Nota. Tomado de Pixabay, [Imagen], Pixabay, CC BY 4.0

Continúe la lectura, querido estudiante, en el tema: “Programas de mentoring hasta planes para jefes como una vía para transferir cultura”.

En primer lugar, sabe usted, ¿quién es un mentor? Un mentor es quien le inspira, aconseja, guía y que posee experiencia y conocimientos sobre un tema en particular.

Por lo tanto, en los programas de *mentoring* interviene un ejecutivo de mayor nivel y experiencia que fortalece el crecimiento de otro. Los programas de *mentoring* se pueden aplicar a cualquier tipo de organización, en la cual los participantes adquieren nuevos conocimientos para desarrollar sus competencias laborales.

- Estos programas pueden ser de diferente tipo, tal y como lo menciona la autora del libro Alles (2015):

- **Individual:** programas dentro de la organización.
- **Presencial:** en contacto directo con los participantes.
- **A distancia,** encuentros virtuales entre el mentor y la persona bajo la tutoría.
- **Combinación de ambas modalidades presencial y a distancia.**
- **Grupal,** incluye la participación de un grupo numeroso de personas.
- **Mixta,** intercala dos variantes *mentoring* individual y grupal.

Por último, es importante destacar que todos los programas de formación que hemos mencionado incrementan la motivación de los colaboradores, ayudan al crecimiento laboral y profesional y brindan una alta satisfacción a lo largo de su carrera.

Para finalizar, se proponen las siguientes actividades de aprendizaje que le ayudarán a reforzar los aprendizajes adquiridos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Lea los diferentes programas de desarrollo de personas dentro de una organización propuestos en la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR. HH. y seleccione el que considere más relevante para ser



implementado en el momento de la contratación del personal. A continuación, responda reflexivamente las siguientes interrogantes.

- ¿Cómo elegiría usted un reemplazo dentro de un entorno laboral?
- Analice ¿Qué planes individuales de desarrollo son importantes para alcanzar un nivel superior?
- ¿Le parecieron interesantes estas actividades? Seguro que sí.

2. Es momento de realizar la autoevaluación, la cual le permitirá verificar el avance en el estudio de esta unidad.



Autoevaluación 6

Lea comprensivamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere correcta.

1. () Los activos derivados del mercado son los clientes, marcas, licencias, etc.
2. Distinga ¿qué elemento corresponde a activos de propiedad intelectual?
 - a. Tecnologías, metodologías y procesos de funcionamiento.
 - b. Know how, procesos y métodos de fabricación.
 - c. Experiencia y competencias.
3. Seleccione los elementos que componen el capital humano de una organización.
 - a. Infraestructura y capital físico.
 - b. Competencias y experiencia.
 - c. Capacidades individuales y conocimientos.
4. Hargrove, menciona la importancia de incluir valor agregado a la empresa y hace referencia a las 4 "P", ¿qué significa cada una de ellas?
 - a. Personal, percepción, performance y personas.



- b. Plaza, precio, producción y personas.
 - c. Producto, precio, punto de venta y promoción.
5. Determine ¿qué objetivos se cumplen con el desarrollo de personas desde el área de Recursos Humanos?
- a. Alcanzar éxito en el mercado y a nivel de competidores.
 - b. Logro de los objetivos y cumplimiento de expectativas individuales.
 - c. Cumplimiento de metas personales y profesionales.
6. Detalle, ¿cuáles son los programas de desarrollo que son imprescindibles y deben implementarse de manera inmediata?
- a. Jefe entrenador y personas clave.
 - b. Planes de sucesión y diagramas de reemplazo.
 - c. Carrera de gerencia y especialista.
7. ¿A qué se refiere el término genérico de “promociones”?
- a. Programas para formar talento.
 - b. Personas clave dentro de la empresa.
 - c. Reemplazo de otras.
8. Examine ¿qué fuente de aprovisionamiento son los planes de jóvenes profesionales JP?
- a. Externo.
 - b. Interno.
 - c. Mixto.
9. Distinga ¿a qué programa de desarrollo pertenecen los programas entrenamiento experto, mentoring y jefe entrenador?
- a. Sucesión y promociones.
 - b. Programas de desarrollo.
 - c. Entrenamiento.



10. Especifique ¿qué elementos son necesarios para construir un modelo de talento organizacional?:

- a. Competencias, conocimientos y experiencia.
- b. Conocimientos y habilidades.
- c. Aptitudes y experiencia.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Estamos próximos a completar los objetivos de aprendizaje, y es preciso aprender sobre el último, pero no menos importante, subsistema de RR. HH.: las remuneraciones y los beneficios. ¡Adelante!

Unidad 7. Remuneraciones y beneficios

7.1. Administración de las remuneraciones

En reiteradas ocasiones hemos mencionado sobre la importancia de mantener una estructura clara sobre los subsistemas de RR. HH., esto con la finalidad de tomar decisiones acertadas que guarden relación a los objetivos de cada etapa. Por tal razón, las remuneraciones y beneficios son igual de necesarios para lograr una gestión del talento integral y eficiente.

Según menciona Robbins & Coulter (2018), un sistema de remuneración adecuado, es clave dentro del área de RR. HH., puesto que permitirá atraer y retener personas talentosas. La remuneración puede contener: recompensas, beneficios, complementos salariales, incentivos y prestaciones.

De esta forma, la acción de remunerar se refiere a las políticas salariales establecidas para pagar de forma equitativa y justa a un colaborador, por sus conocimientos, habilidades y desempeño.



Algunos beneficios percibidos por la administración de remuneraciones son que, primero, evita mantener el enfoque exclusivamente en aspectos económicos, también aumenta la posición competitiva de la empresa y genera un vínculo laboral entre todos los colaboradores con la organización.

En consecuencia, la función del área de RR. HH., consiste en asegurar remuneraciones para todos los integrantes de la empresa de forma equitativa, y justa, acorde a las funciones asignadas y el perfil del empleado. Esto se realiza a través de:

- Un estudio y análisis objetivo de la base salarial.
- La revisión constante sobre las políticas de remuneración y beneficios.
- Información estadística que permita cuantificar los criterios de pago equitativos.

7.1.1. Esquema de remuneraciones

La autora Martha Alles (2015), propone la ejecución de cinco pasos para la implementación eficaz de un esquema de remuneraciones:

1. Análisis y descripción de puestos.
2. Evaluar los puestos según su grado de importancia, funciones y responsabilidades asignadas.
3. Clasificación de puestos para comparar entre áreas y funciones.
4. Estudiar valores y escalas salariales.
5. Definir un rango por cada puesto.

7.2. ¿Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales?

Una dificultad para el área de recursos humanos es, establecer remuneraciones apropiadas de niveles gerenciales, ya que, requieren de varios elementos, tanto económicos como emocionales y sociales, que permitan



retener al personal con un alto nivel jerárquico. No obstante, este aspecto puede ser evaluado a través de encuestas de satisfacción, que sirvan para comparar con los análisis del mercado.

- **Remuneraciones variables**

Los sistemas de remuneración deben estar al alcance de las posibilidades financieras y estratégicas de la empresa, algunos tipos a considerar, según Alles (2015), son:

- Salarios a destajo: utilizado en áreas productivas, ya que consiste en remunerar por cantidad de producción.
- Comisiones: porcentaje por nivel de ventas, gestión de cobranza.
- Bonos: utiliza una fórmula para calcular la remuneración en función del desempeño organizacional e individual.
- Salarios con una parte a riesgo: se retribuye por el logro de objetivos planteados.

7.3. Tendencias en remuneraciones y beneficios

Dado que las necesidades humanas cambian continuamente por efectos de la globalización o por factores propios del entorno, las empresas optan por políticas retributivas que sean efectivas, al tiempo que retienen a los trabajadores con la empresa.

- Distintos tipos de beneficios: es importante diferenciar entre las obligaciones laborales como empleador, aplicables a los trabajadores en relación de dependencia; con los beneficios sociales, los cuales van más allá del cumplimiento legal y buscan motivar, fidelizar y comprometer al cliente interno.
- Opciones de remuneración e incentivos: en relación con las remuneraciones variables.

Estimado alumno, lo felicitamos por completar esta semana de aprendizaje, ahora es momento de reforzar los conocimientos a través de una lectura reflexiva del capítulo 8 de la bibliografía básica Dirección Estratégica de RR.



HH. sobre los temas: “Administración de las remuneraciones y funciones del área”, “Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales” y “Tendencias en remuneraciones y beneficios”. Continúe con las actividades de aprendizaje recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Gran avance! Hemos culminado el estudio de los subprocesos de RR. HH., por tanto, se recuerda que la aplicación de estos elementos, le permitirán desarrollar el talento humano de forma eficiente con prácticas que beneficien a los empleados y a la organización. Para completar su aprendizaje, realice las siguientes actividades.

1. Destaque la importancia de establecer una política de remuneraciones en una empresa de su interés (de preferencia una empresa agro-productiva).
2. Busque una política de remuneraciones y analice: los elementos que la conforman. ¿Es una política justa?
3. A continuación, proponemos la siguiente autoevaluación, lo animo a completarla y así conocer su nivel de conocimiento sobre el tema de esta semana.



Autoevaluación 7

Para contestar las preguntas planteadas, sírvase leer comprensivamente antes de seleccionar la respuesta que considere correcta.

1. Una remuneración variable es necesaria para:
 - a. Establecer una relación en función del desempeño.
 - b. Motivar a los trabajadores.
 - c. Satisfacer las necesidades de los trabajadores.



2. ¿En qué aspectos influye una política salarial?

- a. A procesos de reclutamiento y selección, promoción y desarrollo, y la motivación.
- b. No afecta al rendimiento organizacional.
- c. Afecta exclusivamente a los subprocesos de RRHH.

3. El salario a destajo es parte de:

- a. Una remuneración variable.
- b. Una retribución grupal para trabajadores no directivos.
- c. Una perspectiva financiera.

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

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

5. ¿Qué perspectivas de la estructura salarial resultan interesantes para atraer candidatos potenciales?

- a. Perspectiva financiera.
- b. Perspectivas estratégicas.
- c. Perspectivas motivacionales y emocionales.

6. Complete la siguiente afirmación

Opciones: puesto - rango - establece - esquema

El [respuesta 1] de remuneraciones se implementa eficazmente cuando el área de RRHH [respuesta 2] un [respuesta 3] por cada [respuesta 4]

7. La función principal del departamento de RRHH en relación con la administración de remuneraciones es:

- a. Garantizar remuneraciones objetivas e igualitarias.
- b. Conocer las necesidades a cubrir por el trabajador.



c. Establecer descuentos por incumplimiento de funciones.

8. El beneficio que obtiene una empresa a raíz de la administración de remuneraciones es que permite:

- a. Aumentar el enfoque en elementos económicos.
- b. Elevar el desempeño diario.
- c. Reforzar la importancia de elementos sociales y emocionales.

9. Las obligaciones del empleador y los beneficios sociales son:

- a. Dos formas iguales para fijar una remuneración.
- b. Distintos tipos de beneficios.
- c. Una característica de la remuneración variable.

10. Una forma eficiente de recompensar a personas que ocupan puestos gerenciales es a través de:

- a. Elementos económicos.
- b. Elementos sociales.
- c. Elementos emocionales, sociales y económicos.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Nos complace empezar esta última unidad, donde usted estudiará sobre la higiene laboral en las empresas, la cual está relacionada con las condiciones laborales y cuyo objetivo es garantizar la salud física y mental de los colaboradores.



Unidad 8. Higiene, seguridad y calidad de vida

Figura 15

Salud y trabajo



Nota. Tomado de Pixabay, [Imagen], Pixabay, CC BY 4.0

Estimado estudiante, los contenidos propuestos en esta unidad no se encuentran en la bibliografía básica, por lo cual para objeto de estudio únicamente se remitirá a la lectura de la guía y todos los recursos que aquí se propongan.

La Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) se refiere al conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que buscan proteger la salud y el bienestar de los trabajadores en su entorno laboral. La SSO es un componente esencial de la gestión organizacional que busca prevenir lesiones y enfermedades. Sin embargo, para que se logren cumplir los objetivos que persigue la seguridad y salud ocupacional es necesaria la participación y colaboración de los empleados así como de los trabajadores en programas de salud y seguridad, y el compromiso de la organización y el estado como principal responsable de la seguridad y salud del individuo.

A continuación, abordamos el presente tema presentado algunas definiciones básicas.



8.1. Salud y trabajo

Si reflexionamos sobre el trabajo, su importancia y su impacto en la salud, nos podemos dar cuenta de que el trabajo es esencial para la supervivencia humana, ya que permite el desarrollo de habilidades físicas, intelectuales y sociales, y ayuda a alcanzar un mejor nivel de vida.

Además, representa tanto un derecho como un deber para cada ciudadano. Continuando con esta reflexión, se entiende que el individuo, para poder desempeñarse en un trabajo, deberá necesariamente hacer uso de todas sus capacidades, poniendo en juego su salud.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (1948). Esta definición destaca la importancia de un enfoque integral que considera diversos aspectos del bienestar humano.

Las acciones que permiten proteger la salud del colaborador de una organización son:

- La prevención.
- La curación.

Se entiende por prevención a la forma ideal de actuación, pues se basa en la protección de la salud antes de que se pierda. Está además plenamente justificada desde el punto de vista humano, social, legal y económico.

Por su parte, la curación es una técnica tardía que actúa solo cuando se ha perdido la salud” (Zazo, 2023).

8.2. Higiene en el trabajo

Según Chiavenato (2015), que son propios del ambiente físico y las actividades que realizan en el trabajo, vinculados con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir de dos términos: el hombre y su ambiente de trabajo.



Para que los agronegocios alcancen sus metas, objetivos de prevención, condiciones de trabajo óptimas y plan de seguridad, deben cumplir un plan de higiene que comprenda algunos de los siguientes requisitos:

- Plan organizado: según el tamaño de la empresa, este plan deberá incluir servicios médicos, enfermería, primeros auxilios, en tiempo total o parcial.
- Servicios médicos:
 - Exámenes médicos pre ocupacionales a todo el personal que ingresa.
 - Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales.
 - Primeros auxilios.
 - Eliminación y control de áreas insalubres.
 - Supervisión en cuanto a higiene y salud.
 - Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - Exámenes médicos periódicos de revisión y cheque
- Prevención de riesgos para la salud
 - Riesgos químicos.
 - Riesgos físicos.
 - Riesgos biológicos.
- Servicios adicionales que ofrecen algunas empresas
 - Programas formativos para mejorar hábitos de higiene y salud.
 - Convenios con instituciones de salud para radiografías, ecografías, resonancias magnéticas, etc. (Chiavenato, 2000)

Condiciones ambientales

Querido estudiante, es momento de analizar que una gran influencia en la seguridad del trabajador y su rendimiento están asociados al tipo de riesgo que se enfrentan, por lo cual, a continuación, se propone una clasificación de los riesgos según su naturaleza.



Según el investigador Julio Cesar Neffa los riesgos pueden ser “físicos, químicos y biológicos del, medioambiente de trabajo, así como a los factores tecnológicos y de seguridad y a los derivados de catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos” (Neffa, 1990)

Riesgos físicos del medioambiente de trabajo

Usualmente, los riesgos físicos tienden a estar presentes tanto en el lugar de trabajo como en el hogar. A continuación, se detallan los riesgos o contaminantes de tipo físico a los cuales se encuentra expuesto un colaborador:

El ruido

El ruido se considera como una manifestación de sonido que no es deseado por el receptor o la persona que lo escucha, además se lo percibe como molesto y desagradable, y puede ejercer un efecto dañino sobre la capacidad auditiva del colaborador de una organización.

En la legislación ecuatoriana, el nivel máximo de ruido permitido en el trabajo está regulado por el Ministerio de Trabajo y el Ministerio del Ambiente. Según la normativa, el límite permitido es generalmente de 85 decibeles (dB) en un promedio de 8 horas de exposición. Para niveles superiores a 85 dB, se deben implementar medidas de control y protección, así como monitoreo de la salud de los trabajadores expuestos.

La temperatura

Por su parte, la temperatura se refiere a la medida del calor ambiental en el lugar de trabajo, que puede afectar la salud y el rendimiento de los trabajadores. Existen dos situaciones principales relacionadas con la temperatura:

- Temperaturas extremas. -se refiere a la exposición de calor intenso, puede causar golpes de calor, deshidratación y agotamiento. Por otro lado, el frío extremo puede llevar a hipotermia y congelación.



- Control del ambiente térmico. -En este punto resulta primordial, mantener un ambiente laboral adecuado, esto incluye la ventilación, el uso de ropa apropiada y la implementación de pausas en tareas que impliquen calor o frío extremo.

Las normativas suelen establecer límites y recomendaciones para asegurar que los trabajadores no se vean expuestos a condiciones que puedan poner en riesgo su salud.

La iluminación

En el medioambiente de trabajo con frecuencia la iluminación es deficiente o excesiva, y también existe el deslumbramiento. La iluminación para la seguridad y salud ocupacional se refiere a la cantidad y calidad de luz en un entorno laboral.

La iluminación resulta crucial para prevenir accidentes y enfermedades laborales, ya que una buena iluminación incide ayuda a: mejora la visibilidad facilitando la identificación de peligros y reduce la posibilidad de errores; disminuye la fatiga visual y mejora la concentración; contribuye a un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

En nuestro país, Ecuador, los niveles mínimos de iluminación están establecidos por normativas que buscan garantizar un entorno laboral seguro y saludable. Estos niveles de iluminación no son arbitrarios, pues están diseñados para abordar las necesidades específicas de cada entorno laboral.

La normativa legal que regula el nivel mínimo de iluminación por espacio de trabajo es el Decreto Ejecutivo 2393, Registro Oficial No. 249, 2 de febrero/98, Capítulo V, Medioambiente y Riesgos Laborales por Factores Físicos, Químicos y Biológicos, Art. 56. Iluminación – Niveles Mínimos, el cual se resume a continuación:



Tabla 5
Niveles de iluminación mínima para trabajos específicos y similares

ILUMINACIÓN MÍNIMA	ACTIVIDADES
20 luxes	Pasillos, patios y lugares de paso.
50 luxes	Operaciones en las que la distinción no sea esencial como manejo de materias, desechos de mercancías, embalaje, servicios higiénicos.
100 luxes	Cuando sea necesaria una ligera distinción de detalles como: fabricación de productos de hierro y acero, taller de textiles y de industria manufacturera, salas de máquina y calderos, ascensores.
200 luxes	Si es esencial una distinción moderada de detalles tales como: talleres de metal mecánica, costura, industria de conserva, imprentas.
300 luxes	Siempre que se esencial la distinción media de detalles tales como: trabajos de montaje, pintura a pistola, tipografía, contabilidad, taquigrafía.
500 luxes	Trabajos en que sea indispensable una fina distinción de detalles, bajo condiciones de contraste, tales como: corrección de pruebas, fresado y torneado, dibujo.
1000 luxes	Trabajos en que exijan una distinción extremadamente fina o bajo condiciones de contraste difíciles, tales como: trabajos con colores o artísticos, inspección delicada, montajes de precisión electrónicos, relojería.

Nota. Tomado de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Seguro General de Riesgos del Trabajo, 2016.

Las vibraciones

Las vibraciones en el contexto de la seguridad y salud ocupacional se refieren a las oscilaciones mecánicas que se transmiten a través de estructuras o herramientas y pueden afectar al cuerpo humano. Estas vibraciones pueden ser generadas por maquinaria, herramientas eléctricas o vehículos.



La exposición prolongada a vibraciones puede tener efectos perjudiciales en la salud, por lo que es fundamental implementar medidas de control, como el uso de equipos de protección, pausas en el trabajo y mantenimiento adecuado de las herramientas.

Riesgos químicos del medioambiente de trabajo

Los riesgos derivados por agentes químicos son “los derivados de la exposición a contaminantes y agentes que se encuentran en el ambiente de trabajo, ya sea en forma sólida, líquida o gaseosa, capaces de producir un daño en el organismo en determinadas concentraciones. Por ejemplo, la exposición a sustancias tóxicas, nocivas, corrosivas, irritantes, etc.” (Zazo, 2023).

Riesgos biológicos del medioambiente de trabajo

Los agentes biológicos son los derivados de la exposición o del contacto del trabajador con seres vivos, como: bacterias, virus, hongos y parásitos; es decir, cualquier organismo que pueda producir infecciones, enfermedades o alergias. Este tipo de riesgo es común en sectores como la salud, laboratorios, agricultura y procesamiento de alimentos.

La gestión de estos riesgos implica identificar fuentes de exposición, implementar medidas de control, proporcionar capacitación y usar equipo de protección personal adecuado.



En el siguiente video [Condiciones en el trabajo](#), usted se dará cuenta de la importancia de identificar aspectos ambientales y de accidentes e incidentes en un caso real.

¿Le gustó? Muy claro este ejemplo, esto le ayudará a tener un mejor control desde la perspectiva de la higiene y seguridad industrial, manteniendo la salud de los trabajadores y aumentando la productividad para la empresa.





Semana 15

En esta semana continuamos con el estudio de la unidad 8. Higiene, seguridad y calidad de vida, ahora analizaremos la seguridad laboral, cuyo objetivo es la aplicación de medidas adecuadas para eliminar o disminuir los riesgos laborales.

Unidad 8. Higiene, seguridad y calidad de vida

8.3. Seguridad en el trabajo

Figura 16

Seguridad empresarial



Nota. Tomado de Pixabay, [Imagen], Pixabay, CC BY 4.0

En esta semana retomamos el estudio de la unidad 8: Higiene, seguridad y calidad de vida.

La seguridad y la higiene laboral son actividades que en conjunto influyen en la productividad de los empleados.



Para Chiavenato (2015) la seguridad es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para la prevención de accidentes a través de la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente o capacitando a las personas en la aplicación de prácticas preventivas, cuyo resultado es un mayor desempeño laboral.

Hoy en día hay muchas organizaciones que cuentan con planes de seguridad, con la finalidad de establecer normas y procedimientos para prevenir accidentes. El artículo 554 del [Código del trabajo](#) respecto a las funciones del departamento de seguridad e higiene laboral menciona las siguientes:

1. La vigilancia de las fábricas, talleres y demás locales de trabajo, para exigir el cumplimiento de las prescripciones sobre prevención de riesgos y medidas de seguridad e higiene.
2. La intervención de los médicos jefes de los departamentos en las comisiones centrales de calificación y en las demás para las que fueron designados.
3. La formulación de instrucciones a los inspectores en materias concernientes a las actividades de los departamentos, instrucciones que deberán ser conocidas y aprobadas por las Direcciones Regionales.
4. Las demás que se determinen en el respectivo reglamento.

Con estas consideraciones, ahora vamos a revisar qué nos dice el marco legal respecto a este tema.

8.4. Aspectos legales de la higiene y seguridad laboral

La implementación de acciones en seguridad y salud en el trabajo, se respalda en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de la OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medioambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales.



El Código de trabajo ecuatoriano, en su artículo 434, establece la obligatoriedad de los empleados a elaborar un reglamento de higiene y seguridad en todo contrato colectivo y permanente de trabajo, siempre que cuente con más de diez trabajadores y que será renovado cada dos años.

El artículo 347 del mismo código laboral determina que los riesgos del trabajo son “las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad”.

8.5. Prevención de riesgos laborales

El empleador está en la obligación de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias, así como también las dictadas por las autoridades respectivas sobre las condiciones de seguridad en la actividad laboral frente a los riesgos profesionales o accidentes de trabajo. Si no lo hiciera, asumirá la plena responsabilidad de los accidentes ocasionados.

Entre las obligaciones respecto de la prevención de riesgos, el código de trabajo en un artículo 410 obliga a los empleadores a asegurar a sus trabajadores en condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

En el caso de no cumplir con estas disposiciones, el Ministerio de Trabajo y Empleo podrá disponer la suspensión de actividades en los que se atente a la salud y seguridad e higiene de los trabajadores.

Es importante mencionar que, adicional a lo que hemos analizado, existe un programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, que persigue los siguientes objetivos:

- Mejorar las condiciones de los trabajadores referentes a Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Desarrollar conciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros en empleadores y trabajadores.
- Disminuir las lesiones y daños a la salud provocados por el trabajo.



- Mejorar la productividad con base en la gestión empresarial con visión preventiva.

Para culminar con el estudio, le sugerimos realizar la siguiente evaluación:



Autoevaluación 8

Lea comprensivamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere correcta:

1. Empareje las diferentes variables de las condiciones de trabajo.

1. Ambiente térmico.	a. Capacidad auditiva de los trabajadores.
2. Iluminación.	b. Adecuada distribución de luz.
3. Nivel de ruido.	c. Temperatura, humedad o velocidad del aire.

2. Determine ¿cuál es el objetivo de la higiene laboral?

- a. Satisfacción de metas alcanzadas.
- b. Integridad física y mental del colaborador.
- c. Crecimiento personal y profesional.

3. Un plan de higiene de seguridad debe implementarse en una empresa de agronegocios. Identifique ¿qué consideraciones son importantes en el tema de servicios médicos?

- a. Temperatura y clima laboral.
- b. Iluminación y ambiente sin ruido.
- c. Exámenes médicos pre ocupacionales.

4. Examine ¿qué tipo de riesgos laborales afectan a la salud de los colaboradores?

- a. Sociales y profesionales.
- b. Físicos, químicos y biológicos.



- c. Ambientales, políticos y legales.
5. Analice ¿cuáles son los elementos de las condiciones ambientales en una empresa?
- a. Capital humano e intelectual.
 - b. Herramientas y maquinaria.
 - c. Temperatura, ruido e iluminación.
6. ¿Qué es necesario considerar para una adecuada iluminación en un entorno laboral?
- a. Evitar reflejos y obstáculos que interfieran la visibilidad laboral.
 - b. Revisar temperatura, humedad o la velocidad del aire.
 - c. Analizar la capacidad auditiva de los colaboradores.
7. ¿Cuál es el nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo de una organización?
- a. 95 decibelios.
 - b. 90 decibelios.
 - c. 85 decibelios.
8. Establezca ¿cuál es el resultado de utilizar condiciones seguras de trabajo o capacitando en la prevención de accidentes a los colaboradores?
- a. Formación personal.
 - b. Mayor desempeño laboral.
 - c. Desarrollo profesional.
9. Analice ¿cuántos trabajadores debe tener una empresa para elaborar un reglamento de higiene y seguridad según el código de trabajo?
- a. Entre 5 y 9 trabajadores.
 - b. Menos de 10 trabajadores.
 - c. Más de 10 trabajadores.



10. Identifique ¿cuál es la sanción para los empleadores en caso de no cumplir con las condiciones de trabajo que establece el código laboral?

- a. Multa de 3 salarios básicos.
- b. Suspensión de actividades.
- c. Glosa emitida por el ente regulador.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Actividades finales del bimestre

¡Felicitaciones! Ha culminado el estudio de esta asignatura, en esta semana le proponemos las siguientes actividades:

1. Estudie los temas tratados en este segundo bimestre. Unidad 5: Evaluación de desempeño. Unidad 6. Desarrollo y planes de sucesión. Unidad 7. Remuneraciones y beneficios y la Unidad 8. Higiene, seguridad y calidad de vida.
2. Conteste las autoevaluaciones y retroalimente su estudio en el “solucionario” que le ayudará a reforzar los apartados más complejos.
3. Recuerde desarrollar las actividades recomendadas que se encuentran al final de cada unidad para mejorar su proceso de aprendizaje experiencial.
4. Apóyese de la bibliografía básica para despejar cualquier duda que se le presente.
5. Está listo para rendir las evaluaciones. ¡El mejor de los éxitos!

“Estudia como si fueras a vivir por siempre, y vive como si fueras a morir mañana”

Mahatma Gandhi





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b y d	La administración de recursos humanos cobra fuerza porque permite alcanzar el éxito organizacional, ya que provee el capital humano necesario para que la empresa pueda hacer cosas nuevas de forma novedosa, eficaz y eficiente.
2	a	Existe una sola respuesta para determinar cómo se va a cumplir con una estrategia: las personas correctas, en el puesto correcto, y con las capacidades idóneas para elevar el desempeño al máximo.
3	c	Las políticas organizacionales buscan normar el comportamiento conductual y el desempeño de los empleados para regular el ejercicio de las labores, de forma ética y moral.
4	a	Las políticas de recursos humanos se encargan de establecer aquellas normas internas que garanticen un clima laboral sano, con respeto, responsabilidad laboral e igualdad de oportunidades.
5	b	Los roles específicos que permiten alcanzar el desempeño esperado son: estratégicos, de personas, de talento, ético y experto.
6	a	Los roles éticos y de expertos favorecerán a un desempeño satisfactorio.
7	b	Existen dos aspectos principales que determinan el éxito del área de RRHH: la satisfacción del personal y una relación positiva entre empleados y empleador.
8	v	Analizar y describir los puestos de trabajo permitirá efectuar un exitoso proceso de selección, aplicará las evaluaciones de desempeño de forma congruente, y establecerá los programas de capacitación y desarrollo para el personal que permita la adaptación persona-puesto.
9	a	La aplicación eficaz de los seis (6) subsistemas de RRHH se ejecuta a través de la secuencia definida a fin de garantizar la congruencia de las actividades de RRHH.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	b	Los indicadores de gestión de RRHH miden el desempeño del área para determinar el índice de rotación de personal, costo por empleado en los procesos de selección, nivel de desempeño, inversión en formación por empleado o el grado de eficacia de los programas internos.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	v	Siempre se recomienda presentar un descriptivo de puestos por escrito, para dejar constancia de este manual al cual pueden acceder todos los miembros de la organización.
2	a	El propósito del análisis y descripción de puestos es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización.
3	c	Para una correcta descripción de puestos es importante, según el nivel jerárquico, recolectar información sobre alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y otros puestos de altos mandos.
4	a	En una entrevista de relevamiento estructurada se utilizan cuestionarios o entrevistas dirigidas, para lo cual es imprescindible el uso de formularios.
5	a	Un manual de puestos recoge información sobre el tipo de personas adecuadas para el puesto de trabajo.
6	c	Una forma para que el director de Recursos Humanos se dé cuenta de que necesita revisar su descriptivo de puestos es cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
7	c	Para los planes de sucesión y otros programas internos de desarrollo es beneficio vital una correcta y actualizada descripción de puestos.
8	a	Para el proceso de análisis de puestos es importante contar con información como las tareas y responsabilidades del lugar de trabajo.
9	c	Una tarea comprende las características predeterminadas, como plazos, contenidos, etc.
10	b	En la técnica de observación directa el especialista de Recursos Humanos observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La aplicación de buenas prácticas de RRHH, dentro de un proceso de selección, implica identificar las necesidades del trabajador y el contrato psicológico.
2	a	Un proceso de selección considera sus dos perspectivas, la del candidato que busca satisfacer sus necesidades y, la de la empresa, quien busca potenciar el desempeño organizacional.
3	El propósito del reclutamiento es captar a un número de candidatos aptos para los requisitos del puesto.	El reclutamiento instauro los procesos necesarios para buscar y atraer candidatos con potencial para el puesto de trabajo.
4	a	El reclutamiento interno, al realizar una búsqueda de candidatos dentro de la empresa, es más económico, rápido y seguro, pero a su vez el cambio de puesto exige mayor potencial y tiene el riesgo de elevar la incompetencia.
5	c	Esta fuente de reclutamiento utiliza los canales de búsqueda para atraer candidatos en el mercado laboral.
6	b	En el reclutamiento se utilizan instrumentos necesarios para buscar y atraer candidatos con potencial para el puesto de trabajo. La etapa de selección utiliza instrumentos evaluativos para elegir el perfil que se adapte a los requerimientos del puesto.
7	c	La “atracción” es una etapa donde se oferta un proyecto profesional interesante para candidatos potenciales.
8	c	La entrevista es un diálogo utilizado para ampliar la información del candidato con preguntas previamente elaboradas.
9	a	Los tipos de preguntas más comunes para obtener información de un candidato son las preguntas abiertas, cerradas e hipotéticas, aunque también se pueden utilizar las de sondeo y las que sugieren una respuesta esperada.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	b	Las entrevistas por competencias son un instrumento más completo y eficaz porque se encargan de evaluar el perfil del candidato en función de sus competencias, a través de elementos objetivos.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Las organizaciones capacitan para optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado, para que los colaboradores se desenvuelvan bien en su trabajo, crecimiento personal y profesionalmente, en definitiva para tener un mejor nivel de vida.
2	a	Un método de formación dentro del trabajo es la guía o el acompañamiento de un profesor o docente.
3	c	Un método de formación fuera del trabajo son las simulaciones, que permiten poner en práctica lo aprendido a través de juegos de simulación empresariales o de negocios.
4	b	Las personas para desempeñar cualquier tipo de posición, sea gerencial o no, necesitan cumplir algunos requisitos como "competencias y valores" que son los relacionados al aspecto personal de cada uno de ellos.
5	a	El concepto de "desarrollo" se relaciona con las competencias que adquieren los trabajadores en un proceso de formación.
6	a	Las actividades de formación no están completas si únicamente la empresa brinda cursos de formación, también es responsabilidad de los empleados apropiarse de la información y adaptarla como conocimiento.
7	1c, 2a, 3b	Al desarrollo de personas dentro del trabajo le corresponde mentoring y entrenamiento experto. Desarrollo de personas fuera del trabajo se relaciona con cursos de capacitación y codesarrollo; y desarrollo de personas dentro y fuera del trabajo se involucra con las autocapacitaciones, autodesarrollo.
8	b	Una de las ventajas de las capacitaciones en línea o e-learning es que permite la formación de personas sin requerir desplazamiento físico, eligiendo el horario del programa.
9	a	Una de las ventajas de las capacitaciones en línea o e-learning es que permite la formación de personas sin requerir desplazamiento físico, eligiendo el horario del programa.
10	a	El codesarrollo se imparte en formato taller y se plantean actividades como resolución de casos, juegos gerenciales y role playing.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La intención de las evaluaciones de desempeño es otorgar una retroalimentación del desempeño en un periodo, para promover la mejora continua y alcanzar mejores resultados.
2	c	Analizar las promociones, desarrollo de carrera y remuneraciones es necesario para mejorar el desempeño organizacional, en función de la retroalimentación.
3	a	El éxito de una evaluación de desempeño dependerá de las decisiones sobre el análisis y descripción de puestos, remuneración y beneficios, formación y desarrollo.
4	b	El desarrollo de una evaluación de desempeño culmina con el análisis prospectivo de resultados sobre el desempeño, correspondiente a retroalimentación.
5	b	La evaluación de 180 grados es una herramienta utilizada antes de aplicar una valoración con todos los actores de la organización.
6	b y d	La evaluación de 360 grados, al ser un instrumento de valoración aplicado por pares, colaboradores y jefes, principalmente, puede provocar resistencia a los resultados y, por tanto, requiere mínimo tres evaluadores por cada área.
7	b	Los proveedores son agentes externos a la empresa, por tanto, no se incluyen en el proceso de evaluación.
8	a	De forma general, la evaluación de desempeño permitirá identificar falencias en los distintos procesos de RRHH, a fin de corregir las acciones implementadas.
9	c	La evaluación 360 aplica una evaluación completa, partiendo desde una autoevaluación hasta incluyendo a varios actores organizacionales.
10	b	Los evaluadores deben ser capacitados antes de establecer los parámetros de evaluación, a fin de ejecutar una correcta evaluación de desempeño.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	v	Activos derivados del mercado: clientes, marcas, licencias, franquicias, etc.
2	a	A los activos de propiedad intelectual corresponden el know how, los procesos y métodos de fabricación, fórmulas, patentes, etc.
3	c	El capital humano lo componen las capacidades individuales, los conocimientos, las competencias y la experiencia de los trabajadores.
4	a	Hargrove llama las 4 "P" como: personal, de qué significa agregar valor; percepción sobre el producto; performance o desempeño, en mejorar constantemente; y, personas, sobre el desarrollando de cada uno de los colaboradores.
5	a	Desde el departamento de Recursos Humanos el tema de desarrollo de personas cubre dos finalidades: participar en el logro de los objetivos y cumplir con las expectativas individuales de los colaboradores.
6	b	Los planes de sucesión y diagramas de reemplazo son imprescindibles y deberían implementarse de manera inmediata.
7	a	En las organizaciones se designan personas en reemplazo de otras bajo el concepto de "promoción", es decir, ascender a una persona a un nivel superior.
8	a	Los planes de jóvenes profesionales son una fuente de aprovisionamiento interno de talentos dentro de una organización.
9	c	Los programas entrenamiento experto, mentoring y jefe entrenador se focalizan en el aprovechamiento de los recursos internos existentes, aprovechan la experiencia de los jefes con más experiencia y transmiten la cultura organizacional al personal joven de la empresa.
10	a	Un modelo para construir talento organizacional implica competencias, conocimientos y experiencia.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Las remuneraciones variables tienen la intención de motivar al personal.
2	a	La política salarial se constituye como un factor atrayente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, pero también permitirá motivar a los empleados así como aumentar su desempeño.
3	a	Debido a que otorga una remuneración en función de las cantidades producidas en un periodo de tiempo.
4	c	Las comisiones de los vendedores se componen por una base salarial mínima (fija) y otra variable, cuyo cálculo se realiza en función de parámetros de venta establecidos por la organización.
5	c	Actualmente, no basta solo con ofrecer salarios económicos atractivos, sino que la empresa deberá implementar paquetes retributivos con beneficios motivacionales y emocionales.
6	El esquema de remuneraciones se implementa eficazmente cuando el área de RRHH establece un rango por cada puesto.	Es el último paso para ejecutar un esquema de remuneración eficiente, el cual tiene como objetivo establecer límites salariales en cada puesto.
7	a	Un papel principal del área de RRHH es asegurar que se instauren políticas de retribución justas y equitativas.
8	c	Cuando se instaura la administración de remuneraciones ayuda a disminuir el enfoque que los empleados tienen con respecto a los aspectos económicos de un salario, promoviendo así el uso de beneficios sociales y emocionales.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	b	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.
10	c	La combinación de estos tres elementos retributivos retienen talento potencial dentro de la organización.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	1c, 2b, 3a	Ambiente térmico: temperatura, humedad o velocidad del aire. Iluminación: adecuada distribución de luz y Nivel de ruido corresponde a la capacidad auditiva de los trabajadores.
2	a	El objetivo de la higiene en el trabajo es la integridad física y mental del colaborador, protegiéndolo de los riesgos de la salud que pueda estar expuesto.
3	c	Un plan de seguridad debe cumplir un plan de higiene que comprenda exámenes médicos pre ocupacionales.
4	b	Existen algunos tipos de riesgos laborales como: riesgos físicos, químicos y biológicos que afectan la salud de los trabajadores.
5	c	Los factores ambientales como: la temperatura, ruido e iluminación afectan al nivel de confort que se realiza en el trabajo.
6	a	Para una adecuada distribución de luz se debe evitar reflejos y obstáculos que interfieran la visibilidad en el trabajo.
7	c	El nivel máximo de intensidad de ruido, permitido legalmente en el ambiente de trabajo, es de 85 decibelios.
8	a	Las condiciones seguras y la capacitación sobre riesgos laborales determinan un mayor desempeño laboral.
9	c	El código de trabajo establece obligatoriedad de elaborar un reglamento de higiene y seguridad laboral, siempre que las empresas cuenten con más de 10 trabajadores y que será renovado cada dos años.
10	b	En el caso de no cumplir con estas disposiciones el Ministerio del Trabajo y Empleo podrá disponer la suspensión de actividades en los que se atente la salud y seguridad e higiene de los trabajadores.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2018). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS. [En línea]. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos (14a. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España S.L.
- Córdova, M., & Loaiza, P. (2022). Guía didáctica de Gestión de Talento Humano. Loja - Ecuador: Ediloja.
- Díaz Zazo, M. P. (2023). Prevención de riesgos laborales. Ediciones Paraninfo, SA.
- Gallarado, J. (2012). Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México: Alfaomega.
- Loaiza, P. (2020). Guía didáctica de Administración de Talento Humano. Loja – Ecuador: Ediloja.
- Ministerio del trabajo. (Marzo de 2021). Acuerdo ministerial No. MDT-2021- 081 El Ministro de trabajo. Obtenido de https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/directrices_teletrabajo.pdf

Münch., L. (2014). Administración, Gestión Organizacional, Enfoques Y Procesos Administrativos (Segunda ed.). México: Pearson Educación.

Neffa, J.(1990). Que son las condiciones y medio ambiente de trabajo. Editorial Humanitas.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). Administración (Décimotercera ed.).México: Pearson Educación de México.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2015). Administración estratégica. Teoría y casos. McGrawHill. REA´s

Acuerdo Ministerial 181 de 2020 [Ministerio del trabajo]. Por la cual expide las directrices para regular la aplicación de la modalidad del teletrabajo. 14 de septiembre de 2020.

Código del trabajo [CT]. Registro oficial Suplemento 167 de 2012. 26 de septiembre de 2012 (Ecuador).

