



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Gestión de Talento Humano

Guía didáctica





Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Gestión de Talento Humano

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Seguridad y Salud Ocupacional	VII

Autora:

Patricia Gabriela Loaiza Aguirre



Patricia Gabriela Loaiza Aguirre

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

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

Año de edición: abril, 2020

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 5%)

Loja-Ecuador



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



Índice

1. Datos de información	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.....	12
Primer Bimestre.....	12
Resultados de aprendizaje 1 y 2:	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
Semana 1	12
Unidad 1. Fundamentos básicos de recursos humanos	14
1.1. Introducción al estudio de Recursos Humanos	14
1.2. Recursos humanos y la estrategia organizacional	17
Actividad de aprendizaje recomendada	21
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	21
Semana 2.....	21
Unidad 1. Fundamentos básicos de recursos humanos	21
1.3. Políticas de recursos humanos.....	21
1.4. Roles y perfil profesional de recursos humanos	23
1.5. Subsistemas de recursos humanos	23
1.6. Indicadores de gestión para recursos humanos.....	24
Actividad de aprendizaje recomendada	25
Autoevaluación 1	26
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	28
Semana 3	28
Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos	29
2.1. Análisis y descripción de puestos.....	29



Actividad de aprendizaje recomendada	33
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	33
Semana 4.....	33
Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos	33
2.1. Análisis y descripción de puestos.....	33
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Autoevaluación 2.....	36
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	38
Semana 5.....	38
Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos	38
2.2. Atracción, selección e incorporación.....	39
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	43
Semana 6.....	43
Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos	43
2.3. Atracción, selección e incorporación.....	43
Actividades de aprendizaje recomendadas	46
Autoevaluación 3.....	46
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	49
Semana 7.....	49
Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos	49
2.4. Formación.....	49
Actividades de aprendizaje recomendadas	52
Autoevaluación 4.....	53
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	56
Semana 8.....	56
Actividades finales del bimestre	56
Segundo bimestre.....	57
Resultados de aprendizaje 1 y 2:	57
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	57



Semana 9 58

 Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos 58

 2.5. Evaluación del desempeño..... 58

 Actividad de aprendizaje recomendada 60

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 60

Semana 10 60

 Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos 60

 2.6. Evaluación del desempeño..... 61

 Actividades de aprendizaje recomendadas 62

 Autoevaluación 5..... 63

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 65

Semana 11 65

 Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos 65

 2.7. Desarrollo y planes de sucesión 66

 Actividad de aprendizaje recomendada 68

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 69

Semana 12..... 69

 Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos 69

 2.7. Desarrollo y planes de sucesión 69

 Actividades de aprendizaje recomendadas 71

 Autoevaluación 6..... 72

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 74

Semana 13..... 74

 Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos 74

 2.8. Remuneraciones y beneficios 75

 Actividades de aprendizaje recomendadas 79

 Autoevaluación 7 79

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 81

Semana 14..... 81



Unidad 3. Nuevas tendencias de recursos humanos	82
3.1. La gestión del talento humano.....	83
3.2. Los diez motores de la revolución del talento.....	84
Actividades de aprendizaje recomendadas	92
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	93
Semana 15.....	93
Unidad 3. Nuevas tendencias de recursos humanos	93
3.3. El nuevo rol de RR. HH.	93
3.4. Diez propuestas en tendencias de RR. HH.	94
Actividades de aprendizaje recomendadas	95
Autoevaluación 8.....	96
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	99
Semana 16.....	99
Actividades finales del bimestre	99
4. Autoevaluaciones	100
5. Referencias bibliográficas	109





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

Resultado/s de aprendizaje del perfil de egreso

- Crear mecanismos de comunicación y educación que promueven el respeto y el reconocimiento de la diversidad intercultural.
- Contar con una formación ética, científica y tecnológica de calidad, con pensamiento crítico y reflexivo orientado a la innovación y a la investigación para la generación de nuevos modelos de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

Falta de promoción del diálogo como forma de convivencia democrática para la solución de conflictos, y limitado fortalecimiento de la autoorganización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable, que valore y promueva el bien común.





2. Metodología de aprendizaje

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

La metodología a utilizar será el aprendizaje por indagación, debido a que el estudiante encontrará soluciones a los problemas planteados a partir de un proceso de investigación. Para desarrollar el aprendizaje por indagación, se formulará la problemática, hipótesis y soluciones argumentadas.

Entre las competencias que adquieren los alumnos con esta metodología son: sentido de iniciativa y espíritu emprendedor, aprender a aprender y competencias sociales y cívicas.

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

- **Casos de estudio:** se estudian y analizan situaciones reales del entorno empresarial para que los alumnos puedan aplicar todos los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones.
- **Talleres:** los alumnos descubren y desarrollan las diferentes habilidades que poseen tanto a nivel comunicativo, como directivo o de negociación para su crecimiento profesional.



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





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer Bimestre

Resultados de aprendizaje 1 y 2:

- Establece los lineamientos, elementos, procesos y actividades que deben integrar el plan de gestión de talento humano.
- Comprende la administración y operatividad de la gestión del talento humano.

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

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

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

1.1 Introducción al estudio de recursos humanos.



1.2 Recursos humanos y la estrategia organizacional.

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

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

A continuación, se estudiará la unidad 1.



Unidad 1. Fundamentos básicos de recursos humanos

1.1. Introducción al estudio de Recursos Humanos



Nota. Adaptado de *Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos*. [Ilustración] por JREYESHERNANDEZ, 2015, [eoi](#), CC BY 4.0.



Le invito a leer el siguiente artículo sobre la " [Evolución histórica de la gestión del talento humano](#)", en dónde se abordará el tema relacionado a recursos humanos y su evolución, la comprensión de estos temas son muy importantes para avanzar en el estudio de los siguientes temas.

Es importante que conozca que el término recursos humanos (RR. HH.) surge en la década de 1920, durante la Revolución Industrial, debido a la mecanización de las tareas y la consecuente insatisfacción de los empleados.



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

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

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

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

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

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



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

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



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

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

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

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

[Evolución del Área de Recursos Humanos](#)



De ahí que, durante mucho tiempo, los profesionales de recursos humanos se encargaban de la contratación del personal y pagar puntualmente a sus empleados. Nada más, pero ahora ha cambiado mucho la gestión, su rol es mucho más estratégico que lo convierte en un aliado para la empresa.

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

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

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

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

1.2. Recursos humanos y la estrategia organizacional



Para iniciar con el estudio de este nuevo tema, es importante que lea comprensivamente el siguiente artículo académico sobre la “[Planificación estratégica de recursos humanos](#)”, cuyo objetivo es resaltar el papel que juegan las estrategias organizacionales para el logro de los objetivos planteados.



Damos inicio a este tema mencionando que la disciplina de recursos humanos, se desenvuelve en el ámbito de las organizaciones, pero:

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

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

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

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

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

- Identificación de áreas claves de RR. HH.
- Misión, visión, valores institucionales y políticas.
- Determinación de los objetivos, FODA y elección de estrategia.
- Planes de acción.
- Indicadores de gestión como, por ejemplo: rotación de personal, resultados de encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño, etc.



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



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

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

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

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

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

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



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

a. **¿Qué es línea?**

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

b. **¿Qué es staff?**

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

En conclusión:



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

Se ha finalizado el estudio de 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, políticas y normas que maneja el área de RR. HH. en una organización. ¡Adelante!

Para fortalecer sus conocimientos, a continuación, lo invito a desarrollar la siguiente actividad recomendada:





Actividad de aprendizaje recomendada

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

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 2

Unidad 1. Fundamentos básicos de recursos humanos

Se ha finalizado el estudio de 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, políticas y normas que maneja el área de RR. HH., en una organización. ¡Adelante!

1.3. Políticas de recursos humanos

Estimado alumno



Para estudiar este tema debe retomar la lectura en el siguiente artículo denominado “Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos”, donde se resume la importancia de la dirección y gestión de recursos humanos para la estrategia comparativa.



Políticas y normas de recursos humanos. Conceptos y definiciones

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

Ahora vamos a explicar que, adicional a las políticas organizacionales, también se usan los términos “normas y procedimientos” que son ciertos métodos para realizar tareas o funciones y que deben ser cumplidas por los involucrados.

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

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

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

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



1.4. Roles y perfil profesional de recursos humanos



Estimado alumno



Para estudiar este tema debe retomar la lectura en el siguiente artículo denominado "[Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos](#)", donde se resume la importancia de la dirección y gestión de recursos humanos para la estrategia comparativa.

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

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

Se puede resumir en 5 rasgos un experto de RR. HH.:

- Conocimientos 360° en recursos humanos, profesionales que conozcan un poco de cada departamento, nuevas tendencias y prácticas dentro del área de RR. HH.
- Gestor optimizador del tiempo, solucionar los problemas que surgen espontáneamente y requiere atención inmediata.
- Líder motivador, saber escuchar, motivar y ayudar al empleado.
- Comunicativo, la comunicación puede ser la más importante que asegure un clima laboral adecuado.
- Innovador, si la persona de recursos humanos no es innovadora, no se actualiza y no conoce ni a la empresa ni a su competencia.

1.5. Subsistemas de recursos humanos

Querido estudiante:

Para conocer cuáles son los subsistemas de recursos humanos, le invito a revisar el artículo relacionado con [La etapa administrativa de la gestión de los recursos humanos](#). En este se detalla que una gestión de los recursos humanos se basa en la participación de los trabajadores, desarrollando relaciones laborales armoniosas y un mejoramiento del ambiente de trabajo, basado en el diálogo y la satisfacción mutua.

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

Para profundizar sus conocimientos en este tema, le invito a revisar la siguiente infografía, donde se mencionan estos subsistemas:

[Subsistemas de recursos humanos](#)

En los siguientes apartados se analizará en profundidad cada uno de ellos.



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

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

1.6. Indicadores de gestión para recursos humanos

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



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

Indicadores para medir la gestión de RR.HH.:

- Rotación.
- Costo de selección.
- Inversión en capacitación al personal, etc.

Analice los principales indicadores de gestión de las empresas de su localidad y compare los resultados



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

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

Ha terminado la unidad 1. ¡Felicitaciones por su avance! Le invitamos a continuar con la actividad de aprendizaje recomendada.



Actividad de aprendizaje recomendada

Es momento de aplicar su conocimiento a través de la actividad que se ha planteado a continuación:



Para determinar su avance en el logro de los resultados de aprendizaje previstos, le invito a desarrollar la siguiente autoevaluación. Recuerde que si ha tenido alguna dificultad para su resolución, debería reforzar los temas de mayor complejidad.



Autoevaluación 1

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

1. El término “recursos humanos” involucra a:
 - a. Todo el personal como a las áreas de una organización.
 - b. Departamento específico de la empresa.
 - c. Gerencia de recursos humanos.
2. Uno de los subsistemas de recursos humanos es:
 - a. Gestión del talento humano.
 - b. Fin de la relación laboral.
 - c. Análisis y descripción de puestos.
3. El concepto “en línea” hace referencia a:
 - a. Funciones y/o áreas fundamentales de la empresa.
 - b. Actividades que no son el corazón del negocio.
 - c. Responsabilidades de un grupo específico de la organización.
4. Desde la perspectiva del área de recursos humanos, el término “estrategia de recursos humanos” corresponde:
 - a. Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin.
 - b. Pasos indispensables para llegar al cumplimiento de los balances mensuales.
 - c. Método para alcanzar la meta organizacional.



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



9. Si una empresa se preocupa por contratar colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias y permite su autorrealización, utiliza un rol:

- a. Ética.
- b. Estrategia.
- c. Talento.

10. Para la preparación del planeamiento de los recursos humanos, uno de los pasos identificados es:

- a. Encuestas a los colaboradores.
- b. Diseñar carreras específicas.
- c. Determinar la estructura que la organización requiere.

[Ir al solucionario](#)

De seguro acertó en todas.

¡Felicitaciones! A continuación, tome un breve descanso para continuar con la segunda unidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Apreciado alumno, una vez culminado el estudio de la unidad 1 sobre la introducción al estudio de la administración de recursos humanos, conceptos y aspectos básicos del talento humano, continuamos con nuestro estudio con la unidad 2 que analiza el primer subproceso de recursos humanos que comprende el análisis y descripción de puestos, su importancia y relación con los demás subsistemas.



Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

2.1. Análisis y descripción de puestos



Nota. Tomado de *Vista aérea de empresarios elegantes en reunión* [Ilustración], por djvstock, 2022, [freepik](https://www.freepik.com). CC BY 4.0.

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

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



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

2.1.1. Esquema de la descripción de puestos

Estimado estudiante, para continuar con el estudio de este tema, es preciso que conteste las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacen las personas en una organización? Se menciona a las funciones, tareas y actividades tanto físicas como intelectuales.
- ¿Por qué lo hacen? Se refiere al objetivo y finalidad de las actividades (resultados).
- ¿Cómo y con qué lo hacen? Hace referencia a los métodos, normas, rutinas, máquinas, materiales, instrumentos y equipos.
- ¿Dónde y cuándo lo hacen? Se refiere al lugar de trabajo, tiempo ocupado en cada tarea.
- ¿Qué exige el trabajo que se está analizando? Hace mención del nivel de formación, experiencia, habilidades, destrezas, responsabilidades, etc.

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

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

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

Es importante destacar que una organización necesita mejorar la descripción de puestos cuando los salarios son inequitativos, confusiones frecuentes por las tareas asignadas, duplicidad de funciones y responsabilidades, selección y contratación de personal no idóneo, etc.



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

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

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

Sobre este tema, surgen dos conceptos importantes, como son:

- **Tarea:** actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico.
- **Puesto:** lugar que una persona ocupa en una empresa.

2.1.2. Métodos para reunir información de los puestos

Estimado alumno:

Diríjase a la bibliografía básica, lea comprensivamente el capítulo 3. Análisis y descripción de puestos desde “métodos para reunir información hasta adecuación persona-puesto”.

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

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



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

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

Estimado alumno, hemos culminado el tema sobre los métodos para reunir información, formularios e ítems de un manual de puestos, a continuación, analizaremos cuál es la relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de recursos humanos.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en el siguiente juego de relacionar:

[Manual de funciones](#)

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

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





Actividad de aprendizaje recomendada

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

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en el siguiente juego de opción múltiple:

[Análisis y descripción de puestos. Tarea o Puestos de trabajo](#)

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

Estimado alumno, hemos culminado el tema sobre los métodos para reunir información, formularios e ítems de un manual de puestos, a continuación, analizaremos cuál es la relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de recursos humanos.

2.1. Análisis y descripción de puestos

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

Estimado alumno:

Continuando con el estudio de este tema, analice la relación entre los descriptivos de puestos y las demás funciones del departamento de talento humano en una organización. Para ello, diríjase a la siguiente bibliografía: [Usos de las descripciones de puesto](#) (p. 15)



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

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

Puesto: analista, desarrollador de software.

Competencia: liderazgo.

Grado: b.

2.1.4. El teletrabajo

Estimado alumno:

Para finalizar el estudio del **Análisis y descripción de puestos**, le invito a revisar el artículo académico denominado "[El Teletrabajo: Una opción en la era digital](#)", que detalla al teletrabajo como una opción atractiva para las empresas actuales que buscan profesionales de alto nivel.

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

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





Le invito a revisar la normativa referente al teletrabajo de nuestro país: [ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2022-237-Ministerio del trabajo](#), que regula las relaciones laborales de las diferentes formas de trabajo y que le será de mucha utilidad para su participación de la actividad calificada foro: “el teletrabajo”.

¿Comprendió su importancia? La aplicación de esta forma de trabajo es por voluntad del trabajador y debe existir un acuerdo por escrito entre las partes. Esta normativa como usted puede darse cuenta es muy incipiente en el Ecuador, por la falta de aceptación y confianza en esta forma de trabajo, la normativa es clara, pero en el ámbito privado aún no se socializa adecuadamente, lo que no ha permitido contar con un gran número de teletrabajadores en el país.

Ahora está preparado para responder estas interrogantes:

- ¿A quién va dirigida esta forma de trabajo?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para aplicar los temas revisados en esta semana, le sugiero trabajar en las siguientes actividades recomendadas:

1. Redacte un descriptivo de puestos de acuerdo a estas y otras interrogantes. Recuerde que: para finalizar con el proceso de análisis y descripción de puestos, se deberá analizar el perfil de las personas a ocupar el cargo.
 - ¿Cuáles son las tareas que se van a realizar en el puesto?
 - ¿Para qué voy a crear este puesto?
 - ¿Qué beneficios y resultados se tendrá con este puesto?
 - ¿Cuáles son las razones de la existencia del puesto?
 - ¿Existe presupuesto para cubrir este puesto?



- ¿Cuáles serán las competencias de este puesto

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

¡Muy bien! Ha culminado este capítulo.

2. Es momento de evaluar los aprendizajes participando en la siguiente autoevaluación ¡Muchos éxitos!



Autoevaluación 2

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

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



4. Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:
- a. Entrevista de relevamiento estructurada, confirmación de información y descriptivo de puestos.
 - b. Puestos paralelos, subordinados y superiores.
 - c. Selección, atracción e incorporación del personal.
5. El análisis de puestos, es un procedimiento que reúne información sobre:
- a. El desempeño del personal.
 - b. Los programas de formación.
 - c. Qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición.
6. El gerente de una organización sin fines de lucro, desea mejorar las descripciones de puestos establecidos. ¿Cuál de las detalladas a continuación corresponde?
- a. Los empleados saben exactamente qué se espera de ellos.
 - b. Salarios equitativos para todos los empleados.
 - c. Demora en la prestación de servicios.
7. Qué tipo de situación detallada a continuación indica la necesidad de revisar o describir los puestos de una organización:
- a. Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
 - b. Condiciones laborales ajustadas a los requerimientos del mercado local.
 - c. Capacidad para liderar un grupo y trabajo en equipo.
8. La información necesaria para realizar el análisis de puestos es:
- a. Aprendizaje y resultados.
 - b. Requerimientos de personalidad/competencias.
 - c. Programas de *mentoring*.



9. El lugar que una persona ocupa en una organización, cumpliendo responsabilidades y tareas, se denomina:

- a. Resumen del puesto.
- b. Tarea.
- c. Puesto.

10. El método para reunir información es la entrevista, que describe:

- a. Las tareas observadas.
- b. La entrevista al ocupante.
- c. El cuestionario a ser contestado por el ocupante.

[Ir al solucionario](#)

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

Querido alumno, hemos finalizado el estudio de la unidad 2 sobre el subproceso de recursos humanos: análisis y descripción de los puestos de trabajo en las organizaciones, es momento de iniciar con la revisión de otro subsistema que es: atracción, selección e incorporación de personal.



2.2. Atracción, selección e incorporación



Nota. Tomado de Ilustración vectorial conceptual de la gestión de recursos humanos con un empresario seleccionando un candidato de los solicitantes de empleo para la contratación de promoción o despido [Ilustración], por macrovector, 2022, [freepik](#) CC BY 4.0.

2.2.1. La importancia de una buena selección en las organizaciones

Estimado alumno:

En este capítulo se sugiere revisar los 6 beneficios de un proceso de selección de personal efectivo, según Alles (2015):

1. Contar con el talento humano calificado.
2. Aumentar la satisfacción de los empleados.
3. Incrementar la productividad.
4. Potenciar el crecimiento y la innovación.
5. Aumentar la competitividad en el mercado.



6. Mejorar el *employer branding*.

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

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

- Descripción del perfil.
- Identificación de los canales de selección.
- Entrevistas.
- Evaluaciones.
- Finalistas.

Se recomienda evaluar primero los conocimientos y luego las competencias.

¿Qué le parece si realiza una planificación de selección, considerando los pasos mencionados?

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



- Atracción.
- Selección con base en conocimientos.
- Selección con base en competencias.
- Toma de decisiones.

2.2.2. Reclutamiento

Estimado alumno:



Continuando con el estudio de este capítulo *Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos*, le invito a observar el video "[El reclutamiento y la selección de personal](#)", donde se indican las fases de reclutamiento interno y externo, así como las pruebas de selección de personal.

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

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo.

- **Reclutamiento interno:** cuando se realiza al interno de la organización, se puede utilizar: *intranet*, anuncios en carteleras, correos electrónicos, etc.
- **Reclutamiento externo:** proceso que busca llenar la vacante con personal fuera de la empresa, se anuncia a través de: redes sociales, *Internet*, eventos, ferias de empleo, agencias de empleo, etc.



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

2.2.3. Pasos del proceso de selección

A continuación, se presenta un [ejemplo de un proceso de reclutamiento](#), como fase clave en la selección de personal para encontrar a futuros candidatos para el puesto de trabajo.

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

1. Necesidad de cubrir una posición.



2. Solicitud de personal.
3. Revisión del descriptivo de puesto.
4. Recolectar información sobre el perfil.
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos.
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.
7. Definición de las fuentes de reclutamiento.
8. Recepción de candidaturas.
9. Primera revisión de antecedentes.
10. Entrevistas: 1 o 2 rondas.
11. Evaluaciones específicas y psicológicas.
12. Formación de candidaturas.
13. Confección de informes sobre finalistas.
14. Presentación de finalistas al cliente interno.
15. Selección del finalista por cliente interno.
16. Negociación.
17. Oferta por escrito.
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso.
19. Proceso de admisión.
20. Inducción (Alles, 2015, pp. 189-191).

En todo proceso de atracción y selección, es importante analizar *currículum* versus perfil de candidatos, herramientas importantes que permiten identificar el potencial del candidato.

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

Continúe con el estudio...





Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

2.3. Atracción, selección e incorporación

2.3.1. La entrevista

El objetivo de este apartado es analizar la relevancia de las entrevistas para seleccionar personal en las empresas. Para ello, le invito a leer el siguiente documento denominado [Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas](#), que enseñan a seleccionar personal para cubrir las vacantes existentes, es un proceso que debe ser minucioso, ordenado y planificado de manera que se pueda elegir al mejor candidato.

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

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

A continuación, se presentan algunos tipos de preguntas que se pueden utilizar en un proceso de selección de personal:

Tipos de preguntas:

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





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

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

2.3.2. Las evaluaciones

Apreciado estudiante:

Para profundizar el proceso de las evaluaciones dentro del análisis del subsistema, atracción, selección e incorporación de personas, le exhorto a revisar el siguiente caso, [Reclutamiento y selección del personal empresarial](#), en el que se analizan los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para elevar la productividad y eficacia de la empresa.

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

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

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

Elabore un perfil para un puesto en particular, un conjunto de competencias y los niveles requeridos.

Sugerencia:

1. Elabore una descripción de la empresa.
2. Indique por qué es importante el puesto de trabajo.



3. Mencione el tipo de puesto y departamento/área.
4. Especifique tareas, responsabilidades, funciones a cumplir.
5. Redacte requisitos indispensables o excluyentes.

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

¡Muchos éxitos!

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

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

2.3.3. La inducción

Distinguido estudiante:

Para finalizar el estudio, lea atentamente el tema sobre "[La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral](#)", este proceso permite familiarizarle y adaptarle al personal nuevo con la empresa de la cual va a ser parte, a través de la estructura organizacional como: misión, visión, objetivos.

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

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



Recuerde desarrollar la autoevaluación propuesta para medir sus conocimientos. ¡Adelante usted puede!





Actividades de aprendizaje recomendadas



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

1. Realice una planificación de selección de personal, considerando los siguientes pasos:
 1. Descripción del perfil.
 2. Identificación de los canales de selección.
 3. Entrevistas.
 4. Evaluaciones.
 5. Finalistas.
2. Efectúe un esquema de pasos para seleccionar el personal idóneo de alguna empresa de su localidad.

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

3. Estimado estudiante, antes de continuar con la siguiente semana, le recomiendo realizar la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 3

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

1. Un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, que comprende:
 - a. Autorrealización.
 - b. Organización y grupo.
 - c. Comida y vivienda.

2. El reclutamiento es el proceso que permite:
 - a. Atraer a los candidatos que cubren el perfil.
 - b. Identificar y atraer a un grupo de candidatos.
 - c. Seleccionar a los mejores candidatos.
3. Un buen proceso de selección se inicia definiendo:
 - a. Los perfiles de la empresa y las expectativas de los postulantes.
 - b. Planes de formación.
 - c. Remuneración.
4. Para el planeamiento de la función de reclutamiento y selección se parte de:
 - a. La oferta.
 - b. Las necesidades del mercado.
 - c. La demanda o perfil de búsqueda.
5. Al aprovisionamiento externo hace referencia a:
 - a. Mercado en general.
 - b. *Job posting* o autopostulación.
 - c. Renuncias, despidos o jubilaciones.
6. El proceso de selección está constituido por una serie de pasos, el que se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir se denomina:
 - a. Solicitud de empleado.
 - b. Revisión del descriptivo del puesto.
 - c. Recolectar información.
7. ¿Cuándo es aconsejable contratar un consultor externo para un adecuado reclutamiento interno?:
 - a. Cuando la complejidad del tema requiera un especialista.
 - b. Para planificar reemplazos y sucesiones.



c. Por renovación de los recursos humanos de la empresa.

8. Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con una diferencia fundamental:

- a. Busca conocer las aspiraciones del candidato.
- b. Conocer las competencias que posee el entrevistado y que son necesarias en el puesto.
- c. Explora únicamente el perfil del postulante.

9. Cada compañía debe realizar el proceso de inducción basado en diferentes métodos: cursos, videos, etc. ¿Qué debe contener como mínimo un manual de inducción?

- a. Describir la oferta detallando aspectos económicos, posición a ocupar y fecha de inicio de actividades.
- b. Referencias financieras y judiciales.
- c. Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.

10. Si una empresa decide contratar a un consultor externo para realizar el reclutamiento de su personal, de esta manera estará utilizando una fuente:

- a. De la empresa.
- b. De *outsourcing*.
- c. Interna.

[Ir al solucionario](#)

Felicitaciones, espero que haya acertado en todas sus respuestas.





Semana 7

Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

2.4. Formación



Nota. Tomado de *Ejecutivo presentando estrategia de trabajo* [Ilustración], por gpointstudio, 2022, [freepik](https://www.freepik.com) CC BY 4.0.

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 organizaciones.

2.4.1. Formación, capacitación, desarrollo, aprendizaje. Definiciones

Apreciado estudiante:



Damos inicio al subproceso de recursos humanos, **Formación**, un elemento clave del éxito empresarial y forma parte del crecimiento personal y profesional de un colaborador. A continuación, se mencionan algunas características importantes de este proceso:

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

Le invito a revisar la siguiente infografía, donde se detallan los 3 métodos para el desarrollo de las personas.

[Métodos para el desarrollo de personas](#)

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



Apreciado alumno. Defina con sus propias palabras a la "capacitación".

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

Querido alumno:



Acuda nuevamente a la bibliografía básica en el apartado: formación dentro del área de recursos humanos.

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

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

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

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

2.4.3. Formación dentro del área de recursos humanos



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

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

Le invito a consultar el artículo [Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias](#), el cual está orientado hacia un proceso comparativo entre la visión tradicional de formación del recurso humano y la visión por competencias que es una tendencia que ha tomado un gran auge en estos últimos años.



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

Subsistemas de recursos humanos:

- **Análisis y descripción de puestos:** en el descriptivo de puestos, se sugiere incluir la evaluación de las capacidades del ocupante.
- **Atracción, selección e incorporación:** incluir programas de capacitación que garanticen éxito entre persona contratada y posición a ocupar.
- **Evaluación de desempeño:** ayuda a detectar necesidades de capacitación.
- **Desarrollo y planes de sucesión:** programas de conocimientos y competencias.



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

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

1. Analice cuán útiles han sido las capacitaciones recibidas a lo largo de su trayectoria laboral.



2. En el mercado laboral, la oferta sobre **la formación** es muy variada, repase en los periódicos o revistas de su preferencia y elabore una lista de las alternativas que más llamó su atención e interés.
3. Elabore un cuadro sinóptico sobre el papel que cumple el especialista de recursos humanos en cuanto a formación.

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

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



Autoevaluación 4

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

1. La capacitación debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y:
 - a. Cuantificable.
 - b. Medible.
 - c. Evaluable.
2. El proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, relacionados a la visión y misión de las empresas, los objetivos de los negocios y los requerimientos de la posición que desempeña, se denominan como:
 - a. Entrenamiento.
 - b. Desarrollo.
 - c. Capacitación.



3. Dentro de un proceso de formación es indispensable conocer las funciones que debe desempeñar recursos humanos y cuál es el cliente interno. A continuación, indique la función específica de este departamento:
- Provee la información necesaria.
 - Prepara el material del entrenamiento.
 - Verifica necesidades de entrenamiento.
4. Para que la capacitación tenga el éxito deseado es necesario desarrollar un esquema de entrenamiento, señale a continuación que paso no corresponde:
- Desarrollar criterios de medición.
 - Determinar necesidades de entrenamiento.
 - Seleccionar candidatos.
5. Existen diversos métodos para evaluar la eficacia de un programa de capacitación, la etapa que hace referencia a participación, preguntas y otras manifestaciones de los participantes se conoce como:
- Reacción.
 - Aprendizaje.
 - Comportamiento.
6. Las personas para desempeñar cualquier posición gerencial, ponen en juego un conjunto de capacidades, que se pueden clasificar en:
- Conocimientos, competencias y valores, experiencia.
 - Habilidades y destrezas.
 - Aptitudes y actitudes.
7. En la capacitación *on line* o *e-learnig* se considera lo siguiente:
- Tecnología informática, con plazos y objetivos determinados.
 - Expertos del tema.
 - Actividades y prácticas dentro de la empresa.



8. El análisis y solución de casos en un entorno grupal fuera de su puesto de trabajo.
- a. Lecturas guiadas.
 - b. Método de casos.
 - c. Juegos gerenciales.
9. Para el desarrollo de competencias, conferencias o clases magistrales se relaciona a:
- a. Ejercitación práctica.
 - b. Exposición teórica.
 - c. Role *playing*.
10. Programas para el desarrollo de personas mientras estas continúan en su lugar de trabajo.
- a. Método para el desarrollo de personas dentro del trabajo.
 - b. Método para el desarrollo de personas fuera del trabajo.
 - c. Método basado en el autodesarrollo.

[Ir al solucionario](#)

Le felicito, y le invito a tomar un breve descanso para su preparación académica de sus evaluaciones presenciales.





Semana 8

Actividades finales del bimestre

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

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

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

Anthony Robbins





Segundo bimestre

Resultados de aprendizaje 1 y 2:

- Establece los lineamientos, elementos, procesos y actividades que deben integrar el plan de gestión de talento humano.
- Comprende la administración y operatividad de la gestión del talento humano.

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

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.





Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

2.5. Evaluación del desempeño

Evaluación de desempeño



Nota. Tomado de *Concepto de análisis empresarial* [Ilustración], por storyset, 2022, [freepik](https://www.freepik.com) CC BY 4.0.

2.5.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?

Estimado alumno:

Es momento de iniciar con el estudio de este segundo bimestre y comience con el tema relacionado con la Evaluación de desempeño, ¿por qué evaluar el desempeño? Hasta 360°, *feedback* o evaluación de 360 grados.



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

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

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



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

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



Caso práctico

Con todo, lo analizado y según los diferentes esquemas de evaluación, indique las competencias que deberá desarrollar el jefe del departamento de seguridad y salud ocupacional en un proceso de evaluación de desempeño.

Continuemos con el aprendizaje mediante la revisión del siguiente módulo didáctico, donde se detalla más información sobre este tema.

[Evaluación de desempeño](#)



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



Actividad de aprendizaje recomendada

Para fortalecer sus conocimientos, a continuación, lo invito a desarrollar la siguiente actividad recomendada:

Ahora es su turno, según el ejemplo anterior, elabore una tabla de análisis para un puesto específico con 10 competencias y las escalas correspondientes.

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

Estimado alumno, con mucho entusiasmo damos inicio a una nueva semana de aprendizaje dentro de la cual, usted podrá profundizar su estudio con el tema Evaluación de 360 grados, la importancia del *feedback* y la actuación de todos los involucrados en una empresa. ¡Es hora de empezar!



2.6. Evaluación del desempeño

2.6.1. Evaluación de 360 grados

Apreciado alumno:

Para comprender mejor este tema, le invito a analizar las ventajas y desventajas de la evaluación 360° descritas en el siguiente video, [Descripción del modelo de Evaluación 360°](#). Interesante, ¿verdad? La evaluación de 360° permite conocer la realidad del desempeño laboral del trabajador, que se relaciona con los diferentes involucrados de la organización.

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

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

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

Esta evaluación involucra en primer lugar a jefes y pares y luego subordinados.

¿Se dio cuenta de la diferencia con la evaluación 360 grados? Sí, no intervienen todos los involucrados de una empresa.

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

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

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



Sugerencias:

- Comunicar por escrito al empleado sobre su evaluación.
- Finalice todo el proceso y luego comente sobre mejoras en la remuneración.
- Retroalimentación clara y sencilla.
- En resultados positivos, felicite y anime a seguir adelante y en comentarios negativos sea respetuoso y cordial.

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



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

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

1. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en el siguiente juego de completar:

[Evaluación de desempeño \(crucigrama\)](#)



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

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

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



Autoevaluación 5

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

1. En algunas ocasiones las evaluaciones del desempeño pueden generar muchos problemas comunes. ¿Cuál de los enunciados a continuación corresponde?
 - a. Establecimiento de normas.
 - b. Mala retroalimentación.
 - c. Comunicaciones negativas.

2. Cada evaluación del desempeño debe tener una nota final, es decir, una única puntuación. Por lo tanto, el nivel que refleja que no cumple completamente con las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo, se califica como:
 - a. Necesita mejorar.
 - b. Bueno.
 - c. Excepcional.



3. El proceso que debe seguir una evaluación de 360° grados está compuesto por algunas fases. ¿Cuál de los detallados a continuación no corresponde?
- a. Diseño de la herramienta.
 - b. Exclusión de las personas.
 - c. Comunicación a los interesados.
4. Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:
- a. Advertencia verbal y por escrito.
 - b. Perfil del puesto.
 - c. Evaluación del potencial de desarrollo.
5. La función del área de recursos humanos respecto del desarrollo de las personas debe tener en cuenta:
- a. Las necesidades personales en función de los planes estratégicos.
 - b. Los deseos del gerente sobre el giro de la organización.
 - c. Las preferencias de los empleados sobre su carrera y motivaciones.
6. La evaluación de desempeño permite:
- a. Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
 - b. Continuar con los programas de capacitación.
 - c. Mantener el mismo personal en la organización.
7. Uno de los pasos de la evaluación de desempeño, en el que se comenta el desempeño y los progresos de los colaboradores, es:
- a. Definir el puesto.
 - b. Retroalimentación.
 - c. Evaluar el desempeño.



8. El cuestionario o soporte de una evaluación de desempeño se encuentra en:
- a. Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.
 - b. Diseño de la herramienta.
 - c. Elección de las personas.
9. Dependiendo de la situación se puede aplicar una evaluación a jefes y pares, en este caso se denomina:
- a. Evaluación 360 grados.
 - b. Coevaluación.
 - c. Evaluación 180 grados.
10. La entrevista de evaluación deberá estar acompañada de:
- a. Fortalezas, desarrollo e intereses del evaluado.
 - b. Objetivos y estrategias organizacionales.
 - c. Conocimientos y competencias requeridas.

[Ir al solucionario](#)

Felicitaciones, espero que haya acertado en todas sus respuestas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

Querido alumno, sea usted bienvenido a esta nueva semana de estudio en la que se estudiará el tema de desarrollo y planes de sucesión, cuidado del capital intelectual y la relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones.



2.7. Desarrollo y planes de sucesión



Nota. Tomado de *Apoyo o ayuda para el concepto de éxito profesional* [ilustración], por user8890203, 2022, [freepik](https://www.freepik.com) CC BY 4.0.

2.7.1. El cuidado del capital intelectual

Querido alumno:

Empiece su estudio abordando el concepto de capital intelectual, los modelos existentes, los indicadores y la relación de la gestión del capital intelectual con otras gestiones, explorando el artículo denominado [El capital intelectual desde una revisión teórica de la literatura publicada](#), el cual concluye que la principal fuente de riqueza en las organizaciones es su capital intelectual.

Antes de comenzar a tratar los temas de desarrollo del personal, se definirá ¿qué es capital intelectual? Alles (2015), considera al capital intelectual como un conjunto de elementos no materiales, que integran el capital de una organización. Hace referencia a: activos derivados del mercado como clientes, franquicias; activos relativos a la propiedad intelectual como patentes, secretos de producción; activos en relación con los colaboradores; activos de infraestructura; cultura organizacional y otros.



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

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

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

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

Apreciado estudiante:



A continuación, le invito a leer el artículo: [Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional](#), donde le invita a comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional.

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

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

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



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

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

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

- **Promociones internas**, implica un cambio de nivel, en la que una persona es asignada como reemplazo de otra, estas promociones deberán evaluar conocimientos, experiencias y competencias sobre el puesto a ocupar.
- **Planes de sucesión**, programa organizacional que cuenta con personal con un buen desempeño y capacitado para cubrir posibles eventualidades de retiro o abandono temporal o definitivo de un puesto de trabajo.
- **Diagramas de reemplazo**, este programa cuida al capital intelectual y garantiza la continuidad en la organización, ya que reconocen puestos claves y selecciona posibles participantes que ocuparán dichos puestos por motivos de jubilación o cambios de domicilio definitivos.

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



Actividad de aprendizaje recomendada

Para fortalecer sus conocimientos, a continuación, lo invito a desarrollar la siguiente actividad recomendada:



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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

Apreciado estudiante, en esta semana, continuando con el estudio del subsistema de recursos humanos: desarrollo y planes de sucesión, se analizará cuál es el propósito de los planes de carrera en las organizaciones.

2.7. Desarrollo y planes de sucesión

2.7.3. Planes de carrera

Querido alumno:

Inicie su estudio con la lectura, [Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización](#), donde se resalta la importancia de los planes de carrera como medio de retención y reubicación de talentos al interior de las empresas.

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

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



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

- **Planes de carrera multidisciplinarios** - Plan de Jóvenes Profesionales (JP), jóvenes universitarios que ingresan en relación de dependencia a una organización.
- **Plan individual para crear talento**, algunas organizaciones cuentan con programas para generar talento, de tal manera que puedan ocupar puestos vacantes.



Diseñe un plan de carrera combinando diferentes áreas y describa los requisitos necesarios para pasar de un nivel a otro.

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

2.7.4. Programas de *mentoring*

Estimado alumno:

Las organizaciones pueden considerar el *mentoring* como una estrategia para el crecimiento de sus colaboradores, una vez aplicado, obtendrán resultados importantes en el capital humano, motivación y productividad. Por lo mencionado, le invito a revisar el artículo: [El desarrollo de recursos humanos a través del mentoring](#), que le permitirá concluir que se obtiene una ventaja competitiva frente a otras empresas a lo largo del tiempo.

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

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



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

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

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

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

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

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





Autoevaluación 6

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

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



5. El objetivo del área de recursos humanos en el tema de desarrollo de personas es:
- a. Incrementar su remuneración.
 - b. Cubrir las expectativas colectivas de los colaboradores.
 - c. Participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
6. Para promover a una persona a un nivel superior, se deberá considerar:
- a. Experiencia.
 - b. Competencias actuales y las requeridas para la nueva posición.
 - c. Conocimientos y habilidades.
7. Los programas planes de sucesión, diagramas de reemplazo y carrera gerencial y especialista integran la ruta:
- a. Para el resguardo del capital intelectual.
 - b. Para generar talento organizacional.
 - c. Para aprovechar la experiencia de los jefes.
8. Las asignaciones temporales de las personas a otros puestos que no son los propios, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización, se refiere a:
- a. Asignación a *task forces*.
 - b. Asignación como asistente de posiciones de dirección.
 - c. Rotación de puestos.
9. El conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es ascendida a un nivel superior en la estructura de la organización, se denomina:
- a. Promoción.
 - b. Reclutamiento.
 - c. Planes de sucesión.



10. En los diagramas de reemplazo, existe un período cuando el colaborador designado como reemplazo de otro comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto. Este grado de involucramiento dependerá de la complejidad de funciones a realizar.

- a. Período de preparación.
- b. Formalización.
- c. Elección y formación.

[Ir al solucionario](#)

Mis más sinceras felicitaciones, lo está haciendo muy bien.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Unidad 2. Gestión de recursos humanos: subprocesos

Estimado alumno, en esta semana usted podrá aumentar sus conocimientos y habilidades para la gestión de talento humano con otro subsistema de RR. HH., que es remuneración y beneficios.

¡Aprendamos!



2.8. Remuneraciones y beneficios



Nota. Tomado de *Apretón de manos socios comerciales* [ilustración], por pch.vector, 2022, [freepik](https://www.freepik.com) CC BY 4.0.

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

2.8.1. Administración de las remuneraciones

Para comprender mejor este tema, que es un problema de mayor complejidad y de difícil solución en el campo de la administración, le invito a leer este documento relacionado con: [La Administración de sueldos y salarios](#), que recalca que un plan de retribuciones eficaz permitirá alcanzar los objetivos estratégicos y adaptarse a las características propias de la empresa y de su entorno.

En esta semana se abordará el tema de remuneraciones y beneficios, de acuerdo con algunos autores, describen a las remuneraciones como al pago o retribución en dinero por el servicio prestado o trabajo realizado.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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



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

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



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

2.8.2. Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales

Como ya se ha mencionado, el tema de remuneraciones no es sencillo, y más aún cuando se refiere a puestos jerárquicos altos, primero entiéndase que existen 3 tipos de retribución que se hablará poco a poco: variable, fija y flexible.

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

A continuación, algunos de los más utilizados:

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

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



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

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

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

2.8.3. Tendencias en remuneraciones y beneficios

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

Beneficios legales más usados:

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

Remuneraciones y la evaluación de desempeño

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

- Objetivos cumplidos: remuneración.
- Competencias desarrolladas: remuneración.





Actividades de aprendizaje recomendadas



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

1. Investigue y compare los niveles de remuneración para un mismo puesto de trabajo en diferentes empresas de su localidad.
2. Averigüe cuál es el salario básico en nuestro país para este año y cuáles son los beneficios establecidos en el código de trabajo vigente.

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

3. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en el siguiente juego de sopa de letras:

Remuneraciones y beneficios

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



Autoevaluación 7

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

1. Cuando una empresa no tiene establecido un esquema de remuneraciones, es necesario establecer un proceso que consta de algunos pasos. Cuál de los pasos detallados a continuación permite la comparación entre las distintas áreas y funciones:
 - a. Clasificación de puestos.
 - b. Escalas y valores de salarios.
 - c. Rango por cada puesto.

2. El factor que debe ser considerado para establecer los niveles de remuneración es:
 - a. Candidatos para un puesto.
 - b. Experiencia requerida para la posición.
 - c. Encuestas salariales.
3. La función del área de recursos humanos con relación a las remuneraciones del personal es el estudio y análisis de:
 - a. Desarrollo de personal.
 - b. Salarios y políticas de beneficios.
 - c. Incorporación a la empresa.
4. El tema de remuneración y evaluación de desempeño, se debe vincular con:
 - a. Cumplimiento de objetivos y desarrollo de competencias.
 - b. Buen clima laboral y crecimiento personal.
 - c. Infraestructura y manejo de relaciones óptimas.
5. El término remuneración adecuada hace referencia a:
 - a. Remuneraciones más altas del mercado.
 - b. Mayor margen de utilidad.
 - c. Políticas uniformes, sin pagos discrecionales.
6. Una fuente para conocer el mercado de remuneraciones que presenta diferentes niveles de salarios de diversas compañías:
 - a. Encuestas salariales.
 - b. Firmas similares.
 - c. Candidatos para un puesto.
7. Las remuneraciones variables pueden ser de diferente tipo, aquella que asocia con los resultados de la compañía se refiere a:
 - a. Comisiones.



- b. Incentivos a largo plazo.
- c. Participación de las utilidades.

8. La remuneración variable por comisiones a vendedores, salarios a destajo en producción, corresponde a:

- a. Toda la nómina.
- b. Grupos específicos.
- c. Personal especializado.

9. El valor neto que recibe el empleado deducido los conceptos a su cargo, se denomina:

- a. Costo final para el empleador.
- b. Salario neto o de bolsillo.
- c. Salario bruto o nominal.

10. Las remuneraciones usualmente se pueden modificar por:

- a. Cumplimiento de objetivos planteados.
- b. Antigüedad y aumentos generales a toda la nómina.
- c. Salarios de la competencia.

[Ir al solucionario](#)

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Querido estudiante, en esta última unidad se analizarán las nuevas tendencias de recursos humanos, el reto de las organizaciones para cubrir las nuevas necesidades de los colaboradores y los requerimientos que demandan actualmente las organizaciones.



Unidad 3. Nuevas tendencias de recursos humanos



Nota. Tomado de *Especialistas en recursos humanos* [Ilustración] por videoflow, 2022, [freepik](#) CC BY 4.0.

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

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

En esta unidad usted encontrará los temas relacionados con:

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

Empezamos...



3.1. La gestión del talento humano

Iniciamos con el primer tema de la presente unidad, el cual se enfoca a la gestión del talento humano, la tecnología evoluciona día a día y las organizaciones deben estar preparadas para este cambio, pero, ¿usted considera que estamos preparados para el cambio?

Especialmente el área de recursos humanos debe adoptar nuevos procesos digitales y seleccionar al talento tecnológico en los nuevos modelos de negocio.

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

¿Cuándo nació y qué significa este término? Este concepto nació en el ejército estadounidense para referirse a la necesidad de una nueva estrategia ante nuevas realidades y cambios necesarios.

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

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





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

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



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

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

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

A continuación, bajo este contexto surge un nuevo tema: los diez motores de la revolución del talento, para lo cual revise las pp. 7 al 10 del documento, nuevas tendencias de recursos humanos.

3.2. Los diez motores de la revolución del talento

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

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

1. La digitalización de las empresas.



2. Globalización y movilidad.
3. Envejecimiento de la población laboral.
4. Nuevo mercado ajustado.
5. Incremento de la competitividad e innovación.
6. Crisis económica.
7. Nuevos modelos de negocio.
8. Nuevos profesionales independientes.
9. Empresa social y responsable.
10. Nuevos valores sociales.

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

1. La digitalización de las empresas

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

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

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

2. Globalización y movilidad



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

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

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

3. Envejecimiento de la población laboral

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

Importante aclarar en este contexto, que en el Ecuador existe la jubilación patronal y la jubilación del Seguro Social, no se quede con la duda y profundice las diferencias y cómo se accede a cada uno de ellos. ¿Lo investigó?, ¿cuántos años se necesitan para la jubilación patronal y del Seguro Social? ¡Muy bien! Para la jubilación patronal debe cumplir 25 años



de servicio con el mismo trabajador continuos o interrumpidamente, y para la jubilación del Seguro Social 60 años de edad y 30 años de aportaciones continuas o interrumpidas.

4. Nuevo mercado de trabajo no ajustado

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

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

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

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

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

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

5. Incremento de la competitividad e innovación



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

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

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

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

¡Un ejemplo a imitar!

Enseguida, se explicarán los 5 últimos motores de la revolución del talento humano:

6. Crisis económica

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

Pero, ¿cómo gestionar una crisis?

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



Partiendo de lo analizado, ¿serán correctos estos consejos? Genere confianza entre sus empleados, clientes, proveedores, etc.

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

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

7. Nuevos modelos de negocio, nuevas formas de trabajo

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

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

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

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

Con este contexto, ahora revise este video que muestra totalmente lo contrario [emprendimientos UTPL](#), empresas líderes e innovadoras de la ciudad de Loja que están triunfando en el mercado local y nacional.

¡Excelente ejemplo de estos emprendedores!

Resistencia al cambio :

- No quiero.
- No puedo.
- No conozco.



8. Nuevos profesionales independientes, nuevos valores

¿Alguna vez se le ocurrió ser un profesional independiente?

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

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

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

- Actividad de acuerdo con el gusto de cada uno.
- No hay dependencia laboral.
- No existen barreras de crecimiento laboral.
- Creatividad e innovación.
- Autorrealización.

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

- Trabajo solo.
- Motivación baja.
- Fuera de la zona de *comfort*.
- Trabajar por muchas horas.

9. Empresa social y responsable

Es momento de hablar sobre la responsabilidad y los valores de la empresa, las mismas que dejaron de ser políticas secundarias. Actualmente, las empresas buscan potenciar la sostenibilidad, transparencia, compromiso



social, etc., para ser más responsables con el medioambiente y la sociedad. El compromiso de las empresas es desarrollar prácticas amigables con el medioambiente.

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

10. Nuevos valores sociales que impactan a la empresa

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

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

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

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

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





Actividades de aprendizaje recomendadas



Para fortalecer sus conocimientos, a continuación, lo invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas:

1. Para alcanzar el propósito de estudio de este tema y con base en lo leído, explique con sus propias palabras 3 diferencias entre empresas digitales y tradicionales.
2. ¿Disipó sus dudas el video revisado anteriormente, [gestión de la edad](#)? Espero que sí. Reflexione, ¿cuál es el promedio de edad del capital humano en la empresa donde usted labora o alguna que conozca y con cuántos años se retiran de la organización?
3. Para profundizar su conocimiento, le propongo elaborar un cuadro sinóptico con cada uno de los temas analizados, establezca 3 similitudes y 3 diferencias.

Espero que haya aclarado sus dudas con respecto a estos temas. ¡Muy bien!

4. De un vistazo a los *rankings* de las 100 empresas más innovadoras del mundo, ¿cuál cree que lidera esta lista en el Ecuador y en el mundo?
5. Sugiera algunas recomendaciones para estos duros momentos que la mayoría de las empresas sufren en momentos de crisis.
6. Lo invito a establecer 10 puntos positivos y negativos de un profesional independiente.
7. Existen algunas empresas de nuestro país que han recibido un reconocimiento por su responsabilidad social y ambiental, como por ejemplo General Motors en el año 2018, consulte en la *web* qué otras empresas también integran esta responsabilidad social corporativa.
8. Escoja una organización y proponga 5 valores necesarios para contar con trabajadores comprometidos y que desarrollen su talento adecuadamente.

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



Tome un descanso antes de avanzar con el siguiente tema que es “el nuevo rol de RR. HH.”.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Unidad 3. Nuevas tendencias de recursos humanos

Estimado alumno, estamos próximos a terminar nuestro estudio y cumplir con los objetivos de aprendizaje, en esta semana continuamos con el estudio de las nuevas tendencias de RR. HH., ahora se enfocará en describir cuál es el nuevo rol de RR. HH., 10 propuestas en tendencias de RR. HH.

3.3. El nuevo rol de RR. HH.

Apreciado alumno, continuamos con el estudio en el documento Nuevas tendencias de recursos humanos desde las pág. 21 a la 23.

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

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





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

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

Una vez estudiados los nuevos roles de recursos humanos en las empresas, es momento de analizar las 10 propuestas en tendencias de RR. HH.

3.4. Diez propuestas en tendencias de RR. HH.

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

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

1. Aprendizaje social.
2. *Big data* (gran plataforma de datos y análisis) e inteligencia artificial, que permite saber en qué tareas es excelente un profesional.
3. Liderazgo transformador.
4. La organización abierta.
5. De la gestión del conocimiento a la inteligencia colectiva.
6. Capital social.
7. Movilidad, tecnología, negocios y resultados.
8. Comunidades: nuevas funcionalidades RR. HH.
9. Tecnología 2.0. Eficacia de las redes comerciales.
10. Apuesta por el talento, nuevos modelos organizativos.





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

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



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

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



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

1. Realice una infografía sobre ¿cómo ha revolucionado el talento humano en las organizaciones?, ¿cuál ha sido el impacto de los cambios generacionales en la forma de gestionar el talento humano?



2. Identifique 5 nuevos roles para los nuevos recursos humanos, roles clave para la evolución de la función de recursos humanos en un futuro inmediato.
3. Elabore una lista de los principales perfiles profesionales de recursos humanos para afrontar con éxito los retos que impone día a día el mercado.

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

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



Autoevaluación 8

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

1. Con los avances tecnológicos, el área de recursos humanos debe adoptar:
 - a. Nuevos procesos digitales y seleccionar al personal que se adapte a las nuevas necesidades.
 - b. Nuevas formas de selección del personal.
 - c. Diferentes métodos de evaluación de desempeño.
2. En un entorno globalizado y de movilidad, las empresas modernas deben:
 - a. Imponer nuevas políticas laborales.
 - b. Adaptarse a los cambios en las relaciones laborales.
 - c. Ser exigentes con sus colaboradores para mejorar el rendimiento en sus puestos de trabajo.



3. Las empresas para ganar mayor competitividad deben contratar y considerar en su equipo de trabajo:
 - a. Habilidades gerenciales nuevas.
 - b. Solamente al personal joven.
 - c. Experiencia y *know-how*.
4. Las tendencias y características del nuevo mercado de trabajo requerirán:
 - a. Profesionales con amplias competencias y capacidad de adaptación al cambio.
 - b. Colaboradores con conocimientos básicos requeridos en el perfil del puesto.
 - c. Personas con habilidades para cubrir las vacantes de la empresa.
5. La competitividad relaciona:
 - a. Trabajo y eficacia.
 - b. Productividad, eficiencia y calidad.
 - c. Rendimiento, calidez y productividad.
6. ¿Qué situación enfrentan las empresas en momentos de crisis?
 - a. Los consumidores no adquieren los productos o servicios, los proveedores no pueden dar crédito a sus clientes, los bancos disminuyen sus líneas de crédito, etc.
 - b. Los compradores, proveedores, instituciones bancarias, etc., aprovechan las oportunidades que se presentan en esos momentos.
 - c. No hay cambios para las empresas.
7. Los nuevos modelos de trabajo han introducido:
 - a. Jornadas de más de 8 horas de trabajo.
 - b. Programas de capacitación especializados por áreas.



c. Políticas mucho más flexibles en cuanto a horas de trabajo, salarios, lugar, etc.

8. La flexibilización laboral proporciona al trabajador:

- a. Mayor libertad.
- b. Menor libertad.
- c. Iguales condiciones.

9. Los nuevos valores empresariales se identifican con:

- a. La tranquilidad y paz en el entorno laboral.
- b. El orgullo, sentido de pertenencia, productividad y seguridad de los empleados.
- c. Reciprocidad y cumplimiento del trabajo.

10. *Big Data Analytics* o el análisis de grandes datos, ayuda a:

- a. Utilizar esta información para conseguir clientes, fidelizarlos y retenerlos y gestionar nuevos procesos de negocios.
- b. Gestionar la nómina de los empleados y sus conocimientos.
- c. Elaborar un programa para mejorar el rendimiento de los empleados.

[Ir al solucionario](#)

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





Semana 16

Actividades finales del bimestre

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

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

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

Albert Einstein





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El término “recursos humanos” involucra a todo el personal y todas las áreas de una organización
2	c	Las funciones de recursos humanos son: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación.
3	a	El concepto “en línea” hace referencia a las funciones y/o áreas fundamentales de la empresa, que corresponden al giro del negocio.
4	a	La estrategia de recursos humanos, hace referencia a un conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin.
5	b	Las políticas de recursos humanos, se utilizan para designar normas internas que deberán ser cumplidas por todo el personal de la organización que aseguren el respeto a los principios y valores, en el marco de la visión y estrategia organizacional.
6	a	El perfil requerido para un profesional de recursos humanos es la estrategia a utilizar dentro de la organización.
7	b	El rol de personas se interesa por las inquietudes y proyectos de los empleados, analiza la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.
8	b	El gerente de recursos humanos, desea analizar la descripción de puestos y la adecuación de persona-puesto, por lo que considera primero, determinar si la persona evaluada posee los principios éticos y el manejo experto en relación con la posición a ocupar, para luego analizar los demás aspectos.
9	c	El desarrollo del talento implica el aumento de la autoestima, autorrealización y para la organización asegura contar con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

10	c	Para la preparación del planeamiento de los recursos humanos uno de los pasos es determinar la estructura que la organización realmente necesita.
----	---	---

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 2

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

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

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 7

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

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 8

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

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Referencias bibliográficas

Básica

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

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

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

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

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

Este material orientará el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Encontrará todos los contenidos (temas y subtemas) que se estudiarán a lo largo de este ciclo, se incluye además algunos recursos como autoevaluaciones, actividades

recomendadas y recursos de aprendizaje, que permitirán que el estudiante evalúe y amplíe sus conocimientos en el transcurso del estudio de la asignatura.

Complementaria

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

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

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

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

Enlace web recomendado:

A través de la página web [biblioteca virtual UTPL](http://biblioteca.virtual.utpl.edu.ec) se accede a la biblioteca virtual que posee catálogo de libros y las bases de datos con información del área administrativa.

Referencias bibliográficas

Acuerdo ministerial No. MDT-2016-190 El ministro de trabajo. Agosto 2016. Recuperado de https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/directrices_teletrabajo.pdf



- Acsendo. (2019) [Archivo de video] ¿Cuáles serán las tendencias de recursos humanos en 2019?. Recuperado de <https://youtu.be/rLhsOuulBIU>.
- Alles, M. A. (2008). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Editorial Granica. Argentina.
- Asamblea Nacional. República del Ecuador (2017). Ley 938 del 6 de febrero de 2017. Ley orgánica de movilidad humana. Ecuador: Asamblea Nacional de la República del Ecuador.
- Auronotix. (2019, marzo 08). Historia del teletrabajo. Recuperado de <https://unis.edu.gt/wp-content/uploads/2023/08/Articulo-5-Lcda.-Dulce-Perez.pdf>
- Aurora films. (2013) [Archivo de video] *Emprendimientos UTPL*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0y76GOQHSIM>
- Barquero Corrales, A. (2005). Administración de recursos humanos (II parte). EUNED.
- Berbel Giménez, G. (2011). Manual de recursos humanos. Editorial UOC.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2007). Administración de recursos humanos. México: Cengage Learning Editores, pp. 832.
- Carramolino, B. (2017). [Archivo de video] Gestión de los recursos humanos. Recuperado de <https://youtu.be/feN6ZfK3fLQ>
- Campos J. (2018). [Archivo de video] Un mundo Vuca. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EgnYXbwA310>
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por competencias.
- Cuevas, J. (2016). Competitividad basada en innovación. ¿Cómo influye en el futuro de las empresas? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-basada-innovacion-influye-futuro-las-empresas/>



- Mura, J. (2015). Análisis del puesto de trabajo. Recuperado de https://es.wikibooks.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano/An%C3%A1lisis_del_puesto_de_trabajo
- Equipo Vértice. (2011). Dirección de recursos humanos. Publicaciones Vértice.
- Fernández López, Á.M. (2005, julio 28). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- García, Y. (2004). El trabajo en un mundo globalizado. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2005000200009
- Gestion.org (2018). Ventajas y desventajas del teletrabajo.
- Giro de Trama. (2018) [Archivo de video] ¡No se adaptaron al cambio! 7 empresas que desaparecieron por no innovar. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=C1N-dqVIQzY>
- Herrera Gómez, J. (2001). Dirección de recursos humanos. Un enfoque de Administración de Empresas. ACDE Ediciones, Valencia.
- Humannova. (2019). La revolución digital del talento conectado. Recuperado de <file:///C:/Users/UTPL/Documents/PGLA/ADMINISTRACIÓN%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/Guia%20para%20virtualizar/nuevas%20tendencias%20RRHH.pdf>
- Instituto Asturiano de prevención de riesgos laborales (2016). [Archivo de video] *Gestión de la edad*. Recuperado de https://youtu.be/Plca0wE_aXA



- IMF Business School (2019). La importancia de una buena selección de personal. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>
- Jiménez, D.P. (2007). Manual de recursos humanos. ESIC Editorial.
- Johansen, Bob (2007). Get there early: Sensing the future to compete in the present. San Francisco, CA: Berret-Koehler publishers, Inc. p. 68.
- Lledó, P. (2011). Director de proyectos. Recuperado de <http://cgatalentohumano.blogspot.com/2016/04/segun-lledo-pablo-2011-afirma-que-los.html>
- Núñez, N. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052017000200013
- Porret Gelabert, M. (2008). Recursos humanos. ESIC Editorial.
- Riqueleme M. (2017). Principios de la administración Taylor. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/principios-de-la-administracion-taylor/>
- Rivas, M. (2012). Valores sociales en su empresa: legalidad, honestidad, satisfacción y seguridad. Recuperado de <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/valores-sociales-en-su-empresa-legalidad-honestidad-satisfaccion-y-seguridad>
- Ruiz, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2013). Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Sánchez, X. (2019). Ser un profesional independiente, toda una forma de vida. Recuperado de <https://www.emprenderalia.com/profesional-independiente-una-forma-de-vida/>



- Tomás, A. (2018). Evolución de los perfiles de recursos humanos. Recuperado de https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/7961/2/0233586_00000_0015.pdf
- Viera, C. Gestión de recursos humanos: Indicadores y herramientas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849002.pdf>
- Yuzmey. (2009). Talento humano y tecnología en la actualidad. Recuperado de <http://yuzmey-recursoshumanos.blogspot.com/>
- Zumba, M.F. (2013). Guía didáctica de Administración de recursos humanos. Ediloja: Loja-Ecuador.
- Rodríguez L. (2014). La importancia de los recursos humanos. [Figura] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/14/la-importancia-de-recursos-humanos/>
- Gomez, A. (2015). RR. HH. . Organización de los puestos de trabajo. [Figura] Recuperado de: <http://asesordecalidad.blogspot.com/2014/08/RR.%20HH.-organizacion-de-los-puestos-de.html#. %20XkWZ-G5FwdU>
- Batzordea, A. (2014). Convocatoria del Colegio, junio 2014. [Figura] Recuperado de: <http://www.asanblada.org/wp-content/uploads/2014/06/seleccion-personal.png>
- Toribio, G. (2015). La Formación de los recursos humanos. [Figura] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/la-formacion-de-los-recursos-humanos/>
- Batzordea, A. (2015). Nota informativa sobre evaluaciones de desempeño. [Figura] Recuperado de: <https://www.asanblada.org/2015/02/nota-informativa-sobre-evaluaciones-de-desempeno/>
- Uruñuela, B. (2015). Responsabilidad personal corporativa. [Figura] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/embasev/>



Williams, W. (2016). El rol de las utilidades. [Figura].

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

