

Administración del Talento humano.

Guía general de estudios de la asignatura
Modalidad de Educación a Distancia Tecnología Superior
en Administración.

Autor:

Mg. Esther Zambrano



Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Administración del Talento humano

Guía general de estudios de la asignatura

© Mg. Esther Zambrano

ISBN : 978-9942-672-01-8

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita del autor.

TALLPA Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887
Quito - Ecuador



PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.
RECTOR ISTP-U

ÍNDICE

UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO _____ 8

- 1.1. Introducción a la gestión integral del talento humano:..... 9
- 1.2. ¿Qué es talento?.....10
- 1.3. Concepto y aplicación de la gestión de talento.....10
- 1.4. Evolución de la gestión integral del talento humano desde la cuarta revolución industrial.....10
- 1.5. Contexto global de la gestión integral del talento humano, concepto y objetivos..... 16
- 1.6. Talento humano como socio estratégico de la organización: enfoques, acción estratégica, modelos y fenómenos.....17

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1 _____ 20

UNIDAD 2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES _____ 23

- 2.1. Conceptos e introducción a la gestión de talento humano 24
- 2.2. Planificación de la Gestión del Talento Humano..... 24
- 2.3. Gestión por competencias. Definición..... 25
- 2.4. Tipos de competencias laborales..... 26

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 2 _____ 28

- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES 28

UNIDAD 3. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO ___ 31

- 1.1. Análisis y diseño de puesto de trabajo..... 32
- 1.2. Conceptos básicos 33
- 1.3. Etapas de análisis de puestos de trabajo. 34



1.4. METODOLOGÍA BÁSICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS:.....	39
--	----

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3 ----- **42**

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO.....	42
---	----

UNIDAD 4. PROCESO RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS **45**

2.1 Definición de reclutamiento.....	46
2.2 Proceso de Reclutamiento.....	46
2.3 Entorno y límites del reclutamiento.....	47
Política de promoción interna:.....	48
Política de compensación:.....	48
Políticas de contratación:.....	49
2.4 Planificación del talento humano:.....	49
2.5 Métodos de reclutamiento:.....	49
2.6 Análisis y diseño del puesto:.....	49
2.7 Canales de reclutamiento:.....	50
2.8 Reclutamiento Interno.....	50
2.9 Reclutamiento externo.....	51
2.9.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO:.....	52
2.10 Reclutamiento Mixto.....	53
2.11. Reclutamiento 3.0.....	54
2.12. Reclutamiento 4.0.....	54
2.13. Nuevas tendencias de reclutamiento.....	54

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4 ----- **56**

PROCESO RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	56
---	----



UNIDAD 5. PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS 59

5.1. Concepto de selección	60
5.2. Proceso de Selección	60
Preselección:	60
Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas.....	61
Entrevista de valoración global	62
Entrevista por competencias.....	62
Selección del candidato idóneo.....	63
Elaboración de informe.....	64
5.3. Articulación entre el proceso de reclutamiento y el de selección:	65

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 5 ----- 67

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	67
--	----

UNIDAD 6. PROCESO DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS 70

6.1. INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS - Concepto	71
6.2 Objetivos de la inducción	71
6.3. Etapas del proceso de inducción	73

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 6 ----- 77

PROCESO DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS.....	77
--	----

UNIDAD 7. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ----- 79

7.1. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN - Concepto	80
7.2. Métodos para desarrollar competencias.....	80
El Coaching.....	80
El Mentoring.....	82



Auto-desarrollo.....	83
Los Centros de Desarrollo (Development Center).....	84
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 7 _____	86
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	86
UNIDAD 8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO _____	89
8.1. Introducción.....	90
8.2. Definición.....	90
8.3. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	92
8.4. Importancia de la evaluación:.....	93
8.5. Criterios de desempeño.....	94
8.6. Qué hacen estos criterios de desempeño.....	94
8.7. ¿Cómo evaluar?.....	95
8.7.1. Métodos para la Evaluación del Desempeño.....	95
8.8. Evaluación por competencias.....	97
8.9. Responsabilidades del evaluador.....	98
AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 8 _____	101
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	101
SOLUCIONARIO _____	104
BIBLIOGRAFÍA _____	108





Presentación de la asignatura

En la actualidad las organizaciones, se basan en la concepción de que el personal funciona como un instrumento, que puede ser sustituido sin mayor complejidad; sin embargo, las tendencias a nivel empresarial han tenido un cambio radical irreversible en el desarrollo y tratamiento intelectual del trabajador.

Por consiguiente, las mismas exigen que el hombre multifuncional sea visto como un capital propio y principal de la empresa, caracterizada por las habilidades y destrezas que a lo largo de su trayectoria personal y profesional adquiere. Al convertirse en recurso propio de la empresa, se refiere a los resultados productivos futuros que se espera obtener de ese ser, para lograr el éxito y crecimiento de la organización.

Además, se menciona que éste personal debe ser considerado y tener buen trato por parte de sus superiores, es decir que brinde estabilidad laboral, que genere mayor conocimiento y competitividad. Por tal razón, en la práctica, no se recomienda la fuga de este capital, puesto que adoptar nuevo personal requiere de un trabajo minucioso para capacitar y formarlos, bajo un perfil competitivo; es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administra-



ción de los mismos, como una de sus tareas más decisivas. Situación que se puede presentar por los cambios o diferencias en las aptitudes y patrones de comportamientos que varía en el ser humano.

Esta asignatura nace con el fin de satisfacer la necesidad administrar al personal para que sea generador de valor en la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

El objetivo primordial de esta es asignatura es aplicar metodología estratégica, fundamentada en la política de la ética laboral y leyes ecuatorianas que conduzca al personal a la consecución de los niveles de excelencia en el logro de meta organizacional y anticipar la satisfacción de necesidades personales y profesionales.

Competencias específicas de la asignatura para la carrera

Aplicar con ética los conocimientos científicos y tecnológicos, en el campo de las micros y pequeñas empresas y organizaciones productivas sociales; Elaborar y asesorar estudios de planificación, ejecución y evaluación de proyectos de emprendimiento, de acuerdo con las dimensiones de sustentabilidad y principios de administración; Asesorar en procesos para promocionar el procesamiento, conservación y comercialización de productos con alto componente de materia prima local y valor agregado. Promover y ejecutar la gestión administrativa de micros y pequeñas empresas sobre la base de las metodologías asociativas. Elaborar diagnósticos y análisis de la realidad local, considerando los aspectos de soberanía, seguridad, sustentabilidad ecológica, social, cultural, política y ética; Desarrollar emprendimientos en el área de micros y pequeñas empresas, talleres artesanales y economía popular y solidaria: Integrar los conocimientos, la investigación y la vinculación con la sociedad, a los procesos productivos económicos sociales de las asociaciones y unidades de producción, con competencias para promover el desarrollo local.



En las actividades formativas se distribuyen entre el trabajo del estudiante y el tiempo de interacción con el docente, a través de los distintos medios existentes, tomando en cuenta los componentes de aprendizaje que hacen referencia a actividades en contacto con el docente, actividades prácticas -experimentales y las que tienen que ver con el trabajo autónomo, con la finalidad de lograr los resultados de aprendizaje propuestos en cada unidad de estudio.

UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO



Resultado de aprendizaje

Comprende la gestión integral del talento humano en el contexto global, sus antecedentes, desafíos e implicaciones en la estrategia empresarial, para la dirección responsable del talento humano.



El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante familiarizarse con los procesos de la Gestión de Talento Humano, desarrollar competencias laborales para la aplicación y ejecución de los diferentes subsistemas de talento humano.

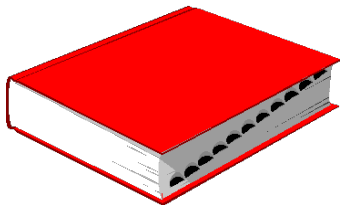
1.1. Introducción a la gestión integral del talento humano:

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- 1. Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- 2. Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- 3. Innovar constantemente.
- 4. Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- 5. Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.



1.2. ¿Qué es talento?



determinada ocupación.

De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, el talento posee varias acepciones, dentro de las cuales encontramos que el talento es la inteligencia o la capacidad de entender, pero también lo describe como la aptitud y la capacidad para el desempeño, o bien para el ejercicio de una

(Jericó, 2011) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Y, define al profesional con talento, como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización”.

1.3. Concepto y aplicación de la gestión de talento.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

1.4. Evolución de la gestión integral del talento humano desde la cuarta revolución industrial.





Este es el periodo que sigue a la Revolución Industrial. Entre 1900 a 1950, se enfatizó la industrialización en el mundo entero, con prioridad en aquellos países de primer mundo, trayendo como consecuencia el desarrollo acelerado de algunos países; lo cual marcó aún más, la brecha entre los países industrializados de aquellos que no lo eran y que, por lo tanto, se encontraban en desventaja competitiva y en un nivel de desarrollo socio económico inferior.

La principal característica de esta era fue la industrialización de los procesos y las estructuras organizacionales burocráticas que, por su forma piramidal y centralizada, su énfasis estaba en la departamentalización funcional, por lo cual todas las decisiones se encontraban centralizadas por jerarquía en la alta dirección. Esta estructura de las llamadas "industrias", poseían énfasis en el control y la cantidad de la producción, para ello se ven en la necesidad de establecer una serie de normas y reglamentos internos con la finalidad de disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. Las personas eran consideradas iguales, con características homogéneas que debían responder a las mismas presiones y exigencias.

La característica fundamental de las organizaciones de esta era, llamadas "industrias", fue la conformación de una gestión con estructuras piramidales. Autores como Fayol Henry (1911); Taylor E (1880); Urwick y Weber Max (1920), con una perspectiva asumida como racional, científica y operacional, realizan aportes referidos en lograr una estructura en las organizaciones, que permitía la administración de los diferentes grupos y funciones; además de los niveles de autoridad para la toma de decisiones y los controles cruzados.



La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático de esa época presentaron cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador, con orientación al mantenimiento del statu quo. Parecía que el mundo avanzaba en forma lenta, los cambios eran pausados, había certidumbre de los logros a alcanzar, lo cual llevó a las industrias a ser conservadoras y centrarse hacia el interior para lograr mayores niveles de producción. Este escenario obligó a la estandarización, la simplificación de las tareas y la especialización de la mano de obra que permitía mayor producción a menor costo, constituyéndose este, en un modelo mecanicista. La competencia existente era casi nula, existían fábricas especializadas en determinados productos, cuyas marcas se posicionaron como elemento inherente a los mismos.

El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado y la teoría de las relaciones humanas que iniciaba su inserción en las industrias (Davis & Newsroom, 1990).

En esta época, los trabajadores eran considerados máquinas de producción, objetos. Una visión mecanicista y de explotación de la mano de obra era característica de las relaciones laborales, frente a los intereses y creciente ambición de los industriales.

Las personas aún eran consideradas un recurso más, al igual que las máquinas, los equipos y el capital. Todo aquello, que representaba un interés en los empleados como personas, era considerado una desventaja para el negocio, al dar como resultado una relación de ganancia-pérdida. El manejo del personal en aquella época se denominaba «relaciones industriales», es decir, el trabajador es importante en tanto produce en mayor número y cantidad (Llanos, 2016 a, p. 135).

En medio de este contexto expuesto, surge la Administración de Recursos Humanos, como ente de control, que verifica y demanda de los trabajadores mayor y mejor producción, con interés prioritario para las industrias, ya



que su énfasis va a requerir una producción masiva de productos nuevos que se abren paso en un mercado monopolizado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y la conservación de tradiciones y valores que resulten de interés para las industrias. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, en tanto que los empleados debían ajustarse a ellos.

El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debía estar estandarizado en la medida de lo posible:

La ambición desmedida de los industriales los va deshumanizando y se transita a la explotación de la mano de obra, por lo cual las relaciones laborales de este siglo se caracterizan por un esclavismo laboral, con jornadas de trabajo de diez, doce y hasta dieciocho horas, a las cuales se llegaba mediante «negociaciones» entre el trabajador y el empresario. No obstante, el obrero siempre se encontraría en desventaja, al someterse a las largas jornadas, altas exigencias y condiciones laborales desfavorables, que atentaban contra su dignidad y salud (Llanos, 2016, p. 133).

Las condiciones laborales en las fábricas de esa época eran rudas. Los trabajadores quedaban enteramente a disposición del industrial. No podían quejarse de los salarios, de los horarios de trabajo, del ruido ni de la suciedad en las fábricas y en sus casas. A los niños se les obligaba a trabajar 14 horas al día. (Amaru, 2009, p. 29).

Ya para finales de esta era:

Las relaciones laborales evidencian un cambio, pues a nivel mundial aparecen varios movimientos que luchan en pos de alcanzar las conquistas laborales en beneficio de los trabajadores. Un suceso icónico es el sucedi-



do en Chicago, durante la segunda mitad del siglo XIX, en la cual la enorme población de trabajadores industriales de la ciudad luchó activamente para lograr una jornada laboral diaria de ocho horas, mayores salarios y mejores condiciones laborales. Este acontecimiento constituyó el principio de un cambio de visión en las relaciones laborales y el origen del llamado «día del trabajador», celebrado en la mayoría de países alrededor del mundo (Llanos, 2016 a, p. 136).



La industrialización neoclásica se da desde 1950 a 1990, posterior a la segunda guerra mundial. En esta era se aprecia un acelerado cambio progresivo en todos los ámbitos. Las transacciones comerciales no solamente se desarrollaron a nivel local, sino que pasaron a incrementarse a nivel regional y de éste al internacional. La teoría neoclásica de la administración fue sustituida por la teoría clásica y el modelo burocrático fue desplazado. En este periodo se presenta el aporte de varias teorías: la teoría estructuralista; de las relaciones humanas; comportamiento; teoría sistémica y la teoría de las contingencias, innovadores conocimiento que caracterizaron esta era (Nova & Beneyto, 2014).

Este suceso trajo consigo un acelerado cambio a nivel mundial, con la caída de unos países, el surgimiento de otros y los acuerdos entre países para



afrontar la situación existente por los efectos de la guerra. Se da paso a la apertura de fronteras en las relaciones comerciales, pasando de ser locales, a regionales e internacionales. Se rompen los monopolios, las demandas en el mercado aumentan dramáticamente trayendo consigo la competencia entre las empresas y sus productos.

A partir de 1960, se inician estudios de la psicología, sobre la conducta del ser humano y la percepción.



La Era del Conocimiento

La era del conocimiento, también llamada la era de la comunicación y de la información, siendo que se cuenta con información en tiempo real. Por un lado, el conocimiento cambia dramáticamente en forma diaria y permanente y, por otro lado, las personas ya no solo tienen talento, sino que son poseedoras del conocimiento, pero a su vez este debe estar en dependencia de la innovación y actualización permanentemente.



Aquí, la premisa principal es el cambio simultáneo en todas las esferas, todos los escenarios. El conocimiento, la ciencia, la política, la economía, la comunicación y la tecnología. Muchos la llaman la era de la comunicación y otros la era del conocimiento, por el avance vertiginoso de los medios de información, por ello acertadamente (Schein, 2010) aplica el término “aldea global”, ya que esta época constituye una era de revolución similar a la industrial, pero en este caso es el conocimiento, el cual cruza el planeta en milésimas de segundo (Llanos, 2016 a, p. 138).

Todos estos cambios cimientan las bases para dar paso a la globalización de la economía, gracias a la migración de capitales y de inversiones. La competencia entre organizaciones a partir de este momento se vuelve sin precedentes y pasa a ser una constante y no una variante. Sin embargo, a la par del desarrollo de las organizaciones, debe haber un desarrollo de las personas que las conforman.

Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; También se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano.

1.5. Contexto global de la gestión integral del talento humano, concepto y objetivos.

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a



las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones.

1.6. Talento humano como socio estratégico de la organización: enfoques, acción estratégica, modelos y fenómenos.

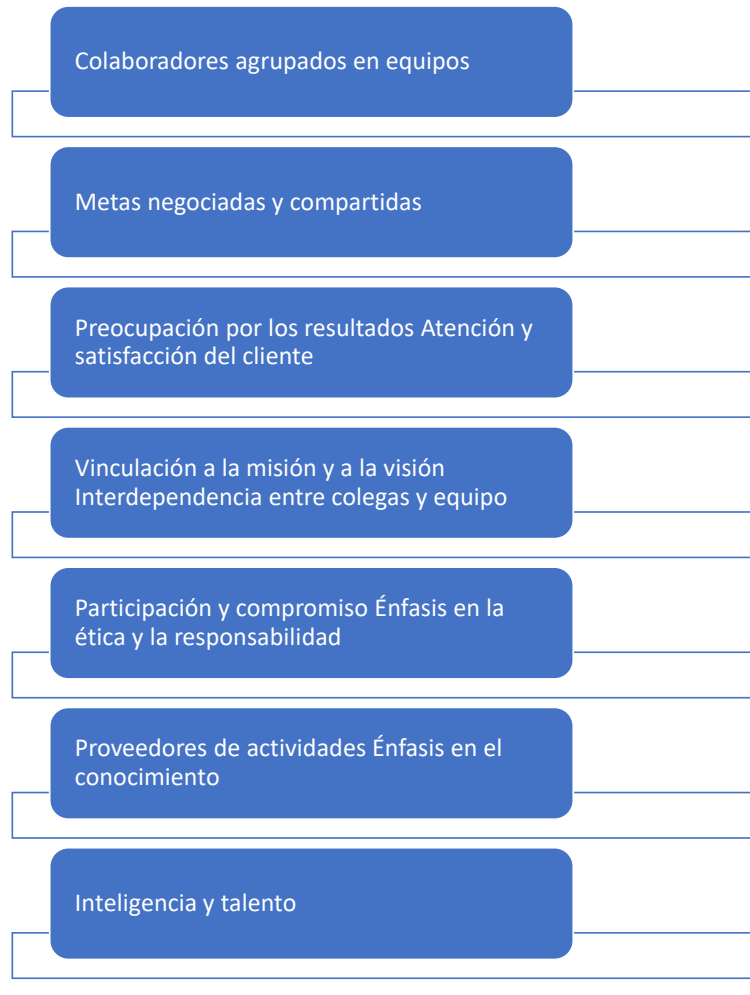
La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.



Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano



Colaborador como socio estratégico o personas como socias.



Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización neoclásica?

¿Cómo era la administración de personal en esa época?

¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización clásica?

¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización neoclásica?

¿Cómo era la administración de personal en esa época?

¿Cuáles son las características organizacionales de la era del conocimiento?



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. La gestión del talento humano requiere:

- a. Reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas.
- b. Seleccionar, reclutar, orientar, desarrollar, recompensar, auditar y dar seguimiento a las personas.
- c. Recompensar, motivar, capacitar, desarrollar, reclutar, seleccionar, seguimiento y control.

2. La gestión del talento humano busca:

- a. Retener a los colaboradores con mejor desempeño laboral.
- b. El desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona
- c. Atraer nuevos colaboradores para desarrollar nuevas competencias laborales.

3. La era de la industrialización clásica inicia desde:

- a. 1900 a 1950
- b. 1950 a 1960
- c. 1090 a 1940



4. La era de la industrialización neoclásica inicia desde:

- a. 1900 a 1950
- b. 1950 a 1960
- c. 1950 a 1990

5. El termino de Talento Humano se adopta en la era de:

- a. La era de la industrialización clásica
- b. La era del conocimiento
- c. La era de la industrialización neoclásica

6. La era del conocimiento se la conoce cómo:

- a. La era de innovación tecnológica
- b. La era de la comunicación y de la información
- c. La era del emprendimiento y empoderamiento

7. En qué era, los trabajadores eran considerados máquinas de producción, objetos de una empresa:

- a. La era de la industrialización clásica
- b. La era del conocimiento
- c. La era de la industrialización neoclásica

8. ¿Quién aplica el término "aldea global"?

- a. Llanos
- b. Chiavenato
- c. Schein



9. Verdadero o Falso:

Pilar Jericó (2001) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. ()

10. Verdadero o Falso:

El talento humano es considerado como un recurso u objeto en una empresa. ()



Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



UNIDAD 2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES



Resultado de aprendizaje

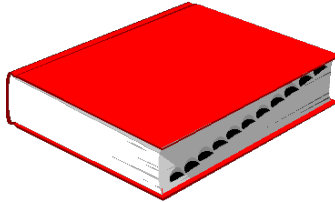
Comprende el proceso y los roles de la gestión del talento humano en el ámbito estratégico y operativo en las organizaciones, considerando su contribución a los resultados de las empresas

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante jerarquizar un sistema de planificación del talento humano, a través de estrategias corporativas integradas en el proceso de análisis y descripción de personas, bajo un modelo integral que permita la selección y orientación eficiente del personal en la organización.



2.1. Conceptos e introducción a la gestión de talento humano



Desde este punto de vista estratégico, la gestión del talento humano se ocupa de planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes funciones operativas encaminadas a potencializar el conocimiento y el talento del personal. Igualmente, se orienta a ejercer la responsabilidad de respetar y propender por el cumplimiento de los objetivos estructurados entorno a los procesos de la cadena y la promesa u oferta de valor de la organización.

2.2. Planificación de la Gestión del Talento Humano

La planificación estratégica de Talento Humano se refiere a la forma como la función de Administrar el Talento Humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los colaboradores. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. La planificación estratégica de Talento Humano es un proceso de decisión referente al talento humano que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Sin embargo, la planificación de Talento Humano no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización, a pesar de su importancia. Las bases de la planificación de Talento Humano son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda.

La planificación estratégica de Talento Humano ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos,



la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de Talento Humano, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

2.3. Gestión por competencias. Definición.

La gestión del talento humano por competencias es el proceso sistemático de identificar el tipo de capacidades necesarias para cumplir un papel determinado en una empresa, de modo que sea posible encontrar a la persona adecuada para ese puesto. El proceso incluye asimismo el desarrollo de las habilidades del empleado y el conseguir que decida quedarse en la empresa.

A través de la gestión del talento humano por competencias se busca lograr el mejor desempeño para tu negocio a través de la observación de tus empleados y el seguimiento de sus habilidades.

De este modo, el primer paso para llevarla a cabo consiste en definir las capacidades necesarias para cada puesto de modo que sean cuantificables de forma objetiva. Así, se debe analizar de forma profunda la capacidad de un individuo de adaptarse a un puesto de trabajo concreto. Entre las competencias a explorar, se incluye un arco enorme que va desde los conocimientos, a las destrezas, las actitudes, intereses y motivaciones de la persona.



2.4. Tipos de competencias laborales.



Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano

2.5. Modelo por competencias para la gestión del talento humano.

Específicamente, el enfoque pretende: (a) establecer los resultados claves que crean valor a la organización, (b) identificar las competencias críticas —comportamientos laborales—, que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia y (c) desarrollar las competencias crí-



ticas en las personas para de esa manera obtener el desarrollo institucional.

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “**normas de competencia laboral o perfiles**” que se las utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizadas a la organización. Sin normas de competencia, es muy difícil: (a) tener un referente claro para juzgar la competencia del personal, (b) implantar programas de mejora del desempeño y (c) apoyar eficazmente a la productividad de la institución.

Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



¿Qué es la planificación estratégica en la gestión de talento humano?

¿Para qué sirven los objetivos organizacionales en una empresa?



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 2

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. La gestión del talento humano se ocupa de:

- a. Planificar, organizar, dirigir y controlar
- b. Seleccionar, reclutar, orientar, desarrollar, recompensar, auditar y dar seguimiento a las personas.
- c. Recompensar, motivar, capacitar, desarrollar, reclutar, seleccionar, seguimiento y control.

2. Las competencias las necesarias para lograr el desempeño normal:

- a. Genéricas
- b. Técnicas
- c. Esenciales o umbral

3. Las competencias se aplican a diferentes puestos de trabajo dentro de la misma organización:

- a. Genéricas
- b. Técnicas
- c. Esenciales o umbral

4. Las competencias las que distinguen a aquellos trabajadores idóneos para un puesto de los que forman parte del promedio:



- a. Genéricas
- b. Diferenciadoras
- c. Esenciales o umbral

5. Las competencias las necesarias para un puesto de trabajo concreto:

- a. Genéricas
- b. Diferenciadoras
- c. Específicas

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles”

()

7. Verdadero o Falso: Específicamente, el enfoque pretende apoyar eficazmente a la productividad de la institución. ()

8. Verdadero o Falso: Las competencias laborales son: conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas. ()

9. Verdadero o Falso: La planificación estratégica de Talento Humano se refiere a la forma como la función de Administrar el Talento Humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los colaboradores. ()

10. Verdadero o Falso: La gestión del talento humano por competencias es el proceso de atraer y fidelizar a nuevos colaboradores.



()



Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



UNIDAD 3. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO



Resultado de aprendizaje

Diseña e implementa perfiles de puestos por competencias de acuerdo a las políticas y necesidades organizacionales

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante diseñar los puestos de trabajo también se puede analizar el trabajo que ya se realiza, y así también podemos establecer si el trabajo que se está haciendo es adecuado a no, o si los puestos de trabajo existentes son necesarios o si ya no lo son.



1.1. Análisis y diseño de puesto de trabajo

Dentro de la administración del personal y la gestión del talento humano, antes no se consideraba el análisis y diseño de puestos de trabajo, con el fin de determinar el real requerimiento del talento humano en una organización, en función de necesidades empresariales, de diseño de perfiles, valoración de puestos, evaluación, entre otros, debido a que generalmente existía un alto grado de familiaridad entre los gerentes y los empleados, y sobre todo, el puesto de trabajo estaba en función de la persona que lo desempeñaba y no del perfil requerido para desempeñarlo. Sin embargo, conforme aumentó el grado de complejidad de una organización, se dio un giro valorando el capital humano, por lo que se requirió de esta herramienta administrativa.

Por tanto, esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Además, el análisis y diseño de los puestos de trabajo se utilizan para muchos fines estratégicos de la organización, por lo cual deben contener la mayor información crítica posible.



Es importante mencionar que el análisis de los puestos de trabajo nace conforme la complejidad de las empresas, y también en el ámbito de la teoría, por estar vinculado al estudio del trabajo.

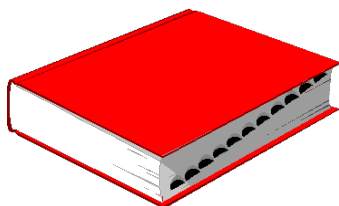
El análisis y diseño de puestos de trabajo es un proceso objetivo, porque



no considera a la persona, sino al puesto y su influencia en la organización, a pesar de que existen evidencias de que los puestos, en ciertas empresas, son considerados como de propios o de posesión personal, lo que dificulta un análisis técnico del mismo, para poder valorarlo y clasificarlo.

El puesto de trabajo deberá estar en función de una necesidad empresarial por ello se debe vincular un perfil, un resultado esperado y una estructura organizacional. El diseño de los puestos, depende de la eficiente planificación y administración del personal, de ahí radica su importancia.

1.2. Conceptos básicos



Existen varios conceptos que nos ayudarán a comprender el concepto de análisis del puesto. Por ejemplo, se lo define como un proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el desempeño de un puesto de trabajo, así como las actitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un eficiente desempeño en el puesto.

Otro elemento importante para el análisis de puestos es detallar el conjunto de actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia para poder desempeñarlo con profesionalismo, la responsabilidad que se le va a exigir al personal, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, así como los recursos que, usualmente, emplea en el desarrollo de su actividad.



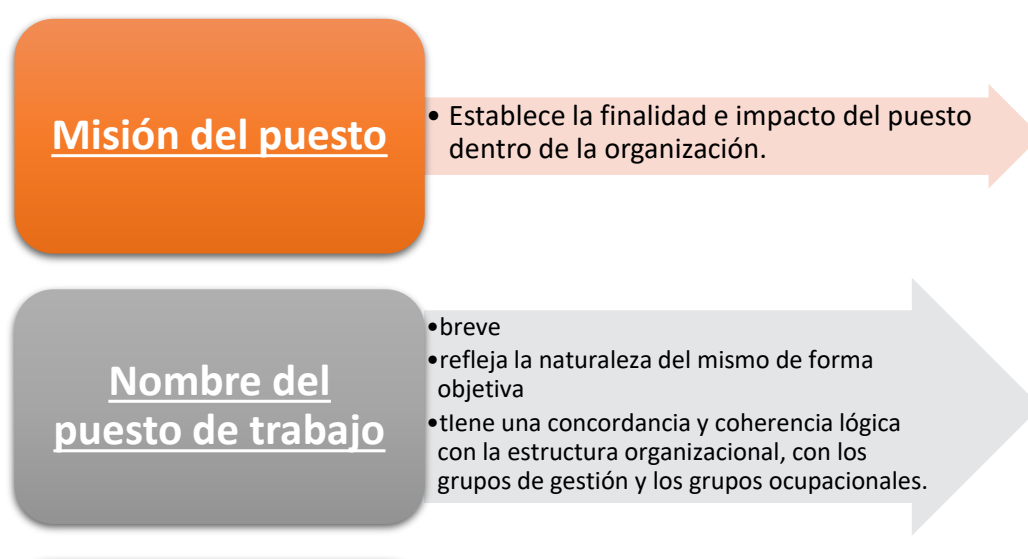
1.3. Etapas de análisis de puestos de trabajo.

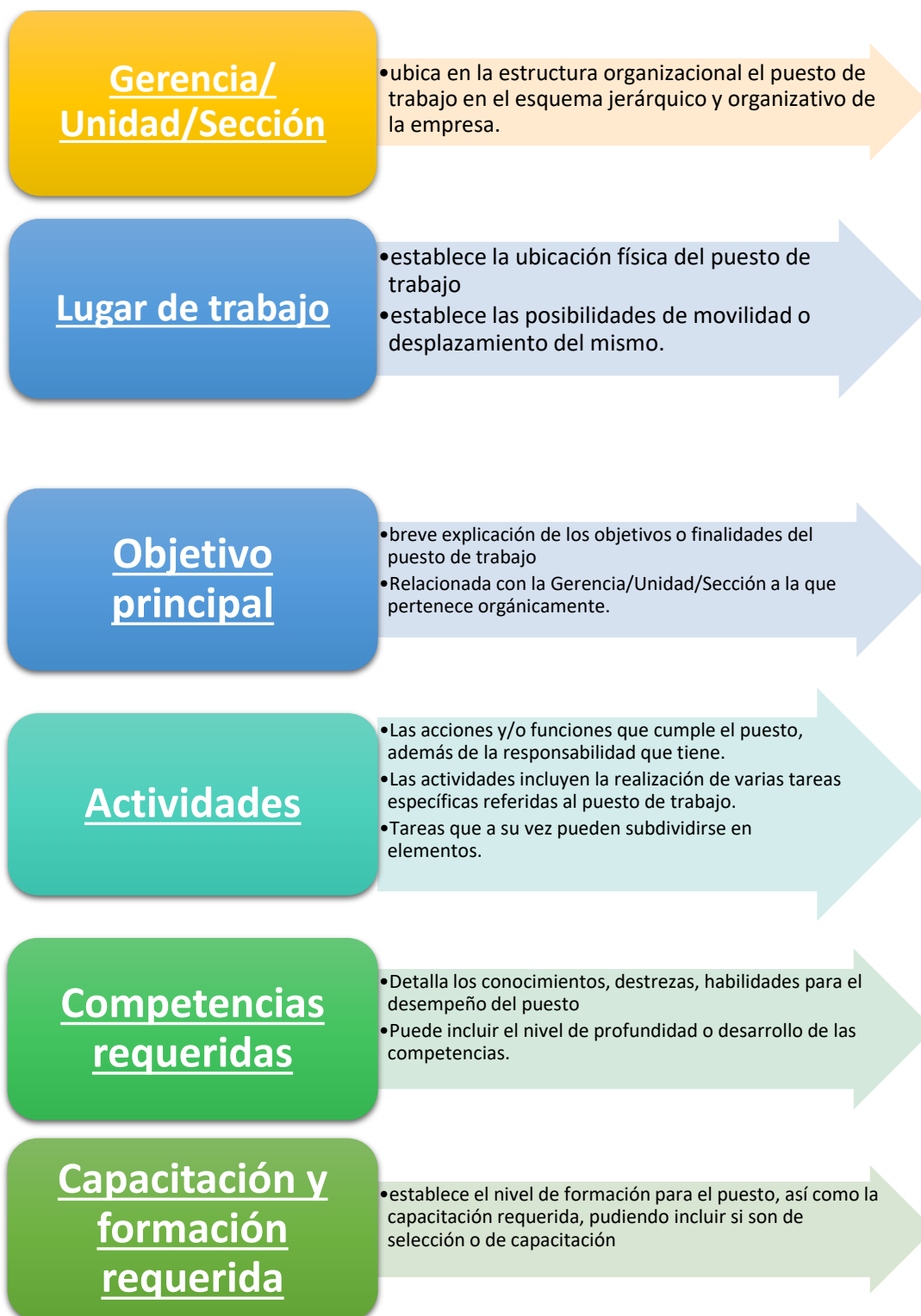
El análisis de puestos puede incluir la recolección, análisis e interpretación de la información relacionada con los puestos de trabajo y su rol en la organización, además de la definición del conjunto de metas, objetivos, responsabilidades y tareas que componen un trabajo específico. El mencionado puesto de trabajo requiere de un perfil profesional, que comprende un con-



junto de competencias (conocimientos, habilidades / destrezas y comportamientos) necesarios para desempeñar su puesto

Los factores que componen el análisis de un puesto de trabajo incluyen:





Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano



En este sentido, el análisis de un puesto de trabajo, cuya descripción permitirá su valoración, comprende los siguientes requisitos:



Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano

Existen varias técnicas de análisis de puestos, los mismos que deben permitir la identificación de las funciones o tareas que permiten cumplir con el objetivo esperado del mismo.

También existe un análisis del puesto que sirve para diseñar un perfil, que incluye tres criterios básicos:



Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano

En este análisis, la medición del grado de dificultad puede ser relativa, lo que influirá en la valoración del mismo. Sin embargo, esta técnica, permite identificar en primer lugar las actividades inherentes al puesto. Una vez descritas, se establece el grado de frecuencia de las mismas (diario, bimensual, mensual, anual o más), inmediatamente, de acuerdo al criterio del evaluador, se establece el grado de dificultad de las mismas en función de competencias, conocimientos, destrezas, habilidades, y así, finalmente se llega a determinar el grado de importancia e impacto en la organización.

Además, deberá permitir a la organización contar con la siguiente información:

- Actividades que requiere la gestión del puesto
- Actividades y procesos del trabajo, desarrollados en el puesto.
- Registros de las actividades realizadas
- Procedimientos utilizados para alcanzar los resultados esperados
- Grado de responsabilidad del puesto.
- El valor agregado del puesto en función de la cadena de valor.
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación desarrollada en el puesto.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el desarrollar el trabajo asignado.
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas.



- Nivel de desempeño del trabajo.
- Cumplimiento de normativa legal y de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para ejecutar una actividad.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos básicos para desarrollar el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

Mediante esta técnica se llega a establecer una ponderación de las actividades esenciales del puesto, con el fin de asignar un valor para cada una de ellas, lo que permitirá un análisis de puesto y su posterior valoración.

Este análisis nos permite evidenciar si se cuenta con una estructura organizacional correctamente diseñada, en la cual todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, y, por tanto, cada puesto contribuye con un aporte efectivo para alcanzar los objetivos empresariales.

El diseño de los puestos de trabajo, parte del análisis de las tareas, actividades, procedimientos que deben cumplirse en una organización, que deberá tener criterios de eficiencia y eficacia.

Por tanto, se explica la relación de que el puesto tiene que estar en función de la organización y que en el desempeño de las actividades de un puesto también están presentes una serie de condicionantes que favorecen la gestión del talento humano, tales como, la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, actitud), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología, hardware y software disponibles) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima y satisfacción laboral), ambientales y ergonómicos.



1.4. METODOLOGÍA BÁSICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS:

El análisis de puestos de trabajo, en su práctica, se diseña y ejecuta mediante varios mecanismos para la obtención de información, que pueden o no ser complementarios, tales como:

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
Entrevistas estructuradas:	La entrevista se desarrolla con un solo individuo o un pequeño grupo que tiene un mismo punto de interés en función de preguntas estructuradas por el evaluador.
Observación:	El evaluador dedica un período de tiempo a observar el comportamiento de un trabajador o grupo de trabajadores realizando las diversas tareas que componen un trabajo.
Cuestionarios:	Con una serie de preguntas (abiertas y cerradas) se obtiene datos sobre los puestos de trabajo y sus tareas, así como las actitudes que tiene el empleado hacia su trabajo. Puede utilizarse para conocer la apreciación que los trabajadores realicen sobre los niveles de dificultad e importancia de las tareas que realizan, y la frecuencia con que las llevan a cabo.
Participación:	El cambio, el investigador asume las tareas y responsabilidades del empleado en su puesto de trabajo.
Auto-descripción del trabajo	Permite que el empleado haga una descripción comprensiva del trabajo efectuado, que comprende una perspectiva y su experiencia, a fin de identificar los diversos niveles de dificultad e importancia de las principales tareas y funciones.
Agenda de trabajo	Dependiendo del puesto, el trabajador registra información en un diario organizado, de forma periódica, que permite identificar las actividades y tareas que lleva a cabo, la frecuencia con que las realiza y el tiempo que ocupa en cada una de ellas.



Grupo de trabajo o Focus group	Establecimiento de un grupo de discusión “ad hoc” con miembros cualificados de las unidades de talento humano, técnicos y de producción, con los representantes legales de los empleados para la definición y valoración de perfiles profesionales de los puestos de trabajo y análisis de tareas de los mismos, así como para la definición y evaluación de planes de formación continua, a través de un modelo participativo, legalizado, transparente, continuo y paritario, mediante las correspondientes comisiones.
---------------------------------------	--

Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Defina la importancia e influencia de la vinculación entre puesto y estructura.

Elaborar cuadro sinóptico de la importancia de un puesto de trabajo

En función de cada empresa, identificar y diferenciar los puestos de trabajo.

Elabore mediante un flujograma, el proceso del Análisis y diseño de puestos de trabajo en una



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. El evaluador dedica un período de tiempo a observar el comportamiento de un trabajador o grupo de trabajadores realizando las diversas tareas que componen un trabajo.
 - a. Cuestionarios
 - b. Observación
 - c. Entrevistas estructuradas

2. Las se detalla los conocimientos, destrezas, habilidades para el desempeño del puesto –puede incluir el nivel de profundidad o desarrollo de las competencias.
 - a. Competencias requeridas
 - b. Objetivo principal
 - c. Actividades

3. El cambio, el investigador asume las tareas y responsabilidades del empleado en su puesto de trabajo.
 - a. Cuestionarios
 - b. Observación
 - c. Participación



4. Dependiendo del puesto, el trabajador registra información en un diario organizado, de forma periódica, que permite identificar las actividades y tareas que lleva a cabo, la frecuencia con que las realiza y el tiempo que ocupa en cada una de ellas.

- a. Agenda de trabajo
- b. Observación
- c. Participación

5. Consiste en una breve explicación de los objetivos o finalidades del puesto de trabajo en relación a la Gerencia/Unidad/Sección a la que pertenece orgánicamente.

- a. Competencias requeridas
- b. Objetivo principal
- c. Actividades



()

6. Verdadero o Falso: La Misión del puesto consiste en una breve explicación de los objetivos o finalidades del puesto de trabajo en relación a la Gerencia/Unidad/Sección a la que pertenece orgánicamente.

7. Verdadero o Falso: Un manual de competencias se lo define como un proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el desempeño de un puesto de trabajo, así como las actitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un eficiente desempeño en el puesto.

()

8. Verdadero o Falso: Un Manual de funciones es igual al análisis de puesto.



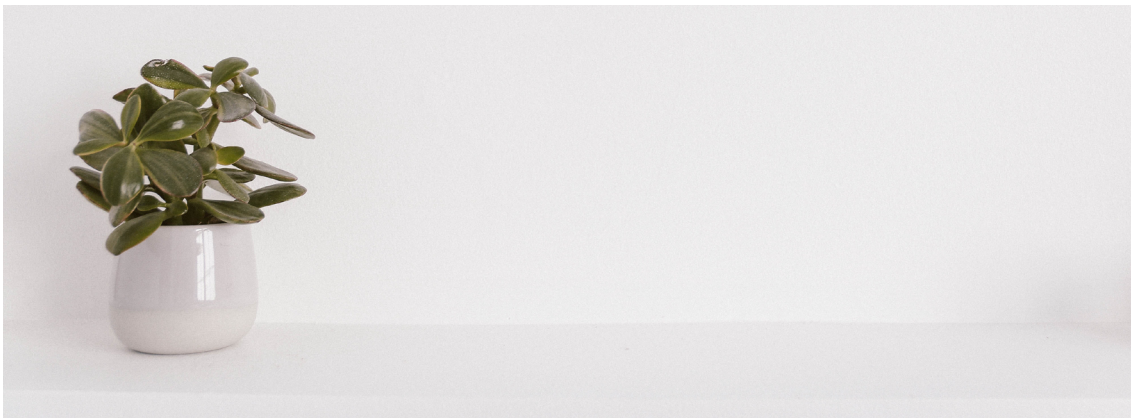
()

9. **Verdadero o Falso:** El puesto de trabajo deberá estar en función de una necesidad empresarial por ello se debe vincular un perfil, un resultado esperado y una estructura organizacional. El diseño de los puestos, depende de la eficiente planificación y administración del personal, de ahí radica su importancia. ()

10. **Verdadero o Falso:** El análisis de los puestos de trabajo nace conforme la complejidad de las empresas, y también en el ámbito de la teoría, por estar vinculado al estudio del trabajo. ()



Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



UNIDAD 4. PROCESO RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS



Resultado de aprendizaje

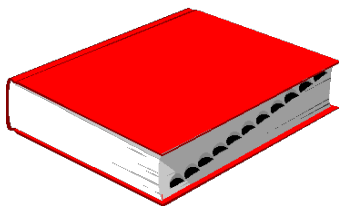
Identifica el proceso previo para la correcta selección de personal.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante establecer bases para diseñar un mecanismo de reclutamiento de personal, en función de la administración y análisis de puestos de una empresa. Entender la importancia del reclutamiento en una organización y desarrollar políticas empresariales que garanticen un reclutamiento efectivo en cualquier organización.



2.1 Definición de reclutamiento



Cuando hablamos de reclutamiento, debemos empezar a diferenciar el término reclutamiento, de selección, pero sí comprender que el reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. Así, el reclutamiento es el proceso que permite convocar e identificar candidatos potenciales para llenar una vacante en la organización.

El reclutamiento está orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en una empresa, mediante un conjunto de procedimientos. Es en esencia un sistema de información y de invitación, mediante el cual la organización difunde y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo, que requiere y que está dispuesta a llenar. Un proceso de reclutamiento es eficaz, en la medida que atrae una cantidad de candidatos suficiente para abastecer el proceso de selección.

En este contexto, un buen proceso de reclutamiento incluirá el desarrollo de actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para alcanzar sus objetivos organizacionales.

2.2 Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se inicia identificando las vacantes en la empresa, como resultado de la planeación de los recursos humanos, sin embargo, también puede darse por una necesidad empresarial específica para responder a un cambio del entorno, que no fue analizado. Por tanto, la planeación del recurso humano es vital para evitar improvisaciones en la contratación o en contratar un personal, que la empresa no necesita y que se reflejará en el nivel de productividad, tanto del departamento, como de la empresa.



Si hemos determinado en la planeación vacantes, se conocerá también en qué departamento específico y se tendrá un análisis y diseño del puesto requerido.

El proceso de reclutamiento, entonces, deberá tener especificado claramente las necesidades del puesto, perfil, valoración, relación jerárquica y funcional con los demás puestos, productos a obtenerse de la gestión del puesto, entre otros aspectos. Generada la necesidad, tomando en cuenta los parámetros anteriores, se inicia el proceso de reclutamiento, que termina con la recepción de carpetas o solicitudes para llenar la vacante.

2.3 Entorno y límites del reclutamiento

El entorno depende de los factores que motivaron iniciar el proceso, es decir, si fue producto de la planeación o para responder a un factor externo que afecta a la empresa. Cuando se menciona límites, se quiere enfatizar en no confundir reclutamiento con selección de personal. Por tanto, se deberá considerar los siguientes aspectos, que influyen en el reclutamiento:

La disponibilidad interna y externa del talento humano, interesados en participar en este proceso: en esta fase se debe considerar si existe o no la disponibilidad interna, si la vacante generada puede ser cubierta por una persona que tenga ese puesto como plan de carrera, que tenga potencial y que sea menos costoso, para la empresa, su entrenamiento.

Si hablamos en cambio de disponibilidad externa, se deberá analizar en cambio, **las condiciones que ofrece la empresa**, para que sea lo suficientemente atractiva para los mejores profesionales, si existe abundancia o escasez de la oferta de trabajo, analizar tasas de desempleo en el área, marco legal y el análisis de las condiciones económicas del sector de la empresa y del país. Análisis del mercado laboral, indicadores económicos, cómo se mueve la competencia, entre otros aspectos.



Definir cuál es la política empresarial para este proceso, debido a que la política puede convertirse en un factor limitante en el proceso de reclutamiento.

Por ejemplo, si tenemos una:

Política de promoción interna:

- Estas incentivan a que el talento humano de la organización tenga una opción preferencial para acceder al nuevo puesto
- Permiten el enfoque sistémico con el subsistema de Plan de Carrera, que determina que esa persona puede ocupar el puesto.
- Sin embargo, dependiendo del nivel de rotación de la empresa, de sus planes de capacitación y formación, esta política puede tener un efecto negativo al limitar el ingreso de personas con ideas, con "chispa" de innovación y creatividad, con nuevas propuestas para la organización.

Política de compensación:

- La organización puede verse limitada con esta política.
- Cuando la gestión de compensación no tiene un mínimo grado de discrecionalidad, ya que el nuevo puesto puede no ser atractivo por no tener inmediatamente una compensación en función de resultados.
- Si el puesto es demasiado complejo, conducirá a realizar múltiples excepciones y modificaciones de las políticas de la empresa.



Políticas de contratación:

- Estás constituyen las políticas que pueden estar en concordancia con el marco legal del sector.
- Prohíben la contratación, por ejemplo, de expertos internacionales o solo se puede hacer contrataciones de carácter temporal.

2.4 Planificación del talento humano:

- Si dentro de la planificación se vislumbró la necesidad de la creación de un puesto.
- El cambio de una persona porque termino su relación laboral, por ejemplo.

2.5 Métodos de reclutamiento:

- Porque dependerá del giro del negocio de la empresa.
- En organizaciones dedicadas al servicio o al diseño de tecnología, tienen un alto índice de rotación de personal.
- Incluye una política basada en promociones internas.

2.6 Análisis y diseño del puesto:

- Incluye el perfil.
- Permite establecer los requerimientos reales del puesto,
- El puesto es determinado mediante flujos y procesos,



- Su aporte es real para alcanzar los objetivos empresariales.

2.7 Canales de reclutamiento:

Los canales más frecuentes son el requerimiento directo al gerente de la organización, promoción interna, difusión externa mediante redes sociales.

2.8 Reclutamiento Interno

Cuando en la empresa genera una vacante y el departamento de talento humano intenta llenarla, mediante reubicación de empleados, lo que puede significar un ascenso. Este movimiento puede ser vertical, hacia arriba, transferidos en el mismo nivel o movimiento horizontal, o transferidos con ascenso/promoción o movimiento diagonal.

El reclutamiento interno implica:

Transferencia de personal

Ascensos o promoción de personal

Transferencias con ascensos del personal

Planes de carrera o desarrollo del personal

Planes de profesionalización del personal



Las ventajas del reclutamiento interno son:



Es más rápido y económico para la organización.
Convierta a la capacitación efectiva como una inversión de la empresa.



Tiene altos índices de seguridad y validez (evidencia probada o fácilmente comprobable).



Constituye una fuente de motivación para el personal.
Crea un sano espíritu de competencia entre el personal

Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano

2.9 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo, se considera cuando una vacante es llenada por personas ajenas a la organización. Dependerá de las políticas de la organización por lo que puede considerarse como una renovación para la empresa, sin embargo, dependiendo del perfil y el mercado laboral puede considerarse complejo y costoso.



2.9.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

Las fuentes más utilizadas en este proceso son:

- Análisis de expedientes conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en las áreas visibles de ingreso de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales o del sector de la empresa.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en bolsas de trabajo (internet) o publicación en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de hojas de vida.

Las desventajas del reclutamiento externo, pueden ser:

- Son más costosos y tienen un mayor tiempo de duración.
- Es menos seguro y tiene bajos índices de validez (la verificación es difícil).
- Puede afectar a la política salarial cuando el puesto requerido es de extrema complejidad.



2.10 Reclutamiento Mixto

Es un método que opta por involucrar el reclutamiento interno y externo, dando posibilidad a los colaboradores actuales de la empresa y a candidatos externos que pueden ocupar el puesto vacante. Entre las principales ventajas del reclutamiento mixto, están:

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO MIXTO.



Salir de la zona de confort



Proceso más económico



Motivación y crecimiento



Mejora del ambiente y clima laboral



Favorece el crecimiento competitivo de la empresa al conservar talento y al tiempo atraer nuevos.

Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano



2.11. Reclutamiento 3.0.

O también considerado como reclutamiento móvil, se enfoca en las 24 búsqueda de perfiles, los mismos que se realizan a través del internet.

Entre las principales ventajas del reclutamiento 3.0, están:

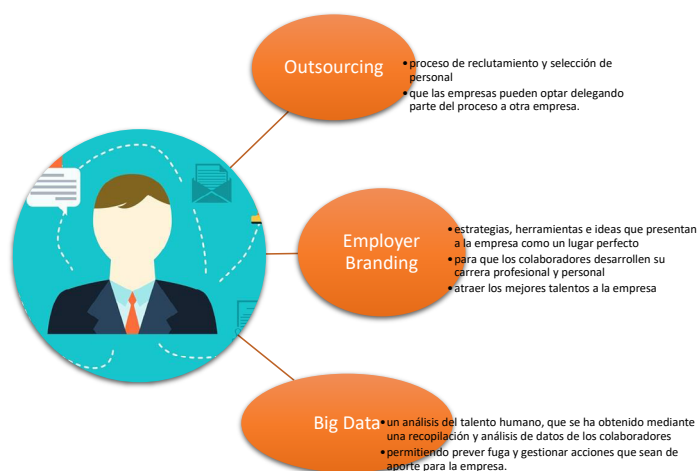
- a. Disminución de costos en el proceso de selección
- b. Disminución del tiempo para la contratación
- c. Aumento en las posibilidades de acierto d) Reclutamiento en las redes sociales

2.12. Reclutamiento 4.0.

Es un método de captación de candidatos mejor preparados y que reúnen las características que necesita la empresa, utilizando plataforma de redes sociales. Entre las principales ventajas del reclutamiento 4.0, están:

- a. Se tiene un acceso mayor a candidatos.
- b. Se crean oportunidades de ahorro en el proceso y no generar gastos al usar redes sociales para gestionar convocatorias.
- c. Reducir tiempo de selección y contratación.

2.13. Nuevas tendencias de reclutamiento



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Establecer diferencias entre reclutamiento interno y externo

Auto definición de la importancia del reclutamiento en una organización.

Explique cuándo debe realizarse un reclutamiento interno y cuándo un reclutamiento externo.

Investigue sobre las nuevas tendencias de reclutamiento.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4

PROCESO RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. También considerado como reclutamiento móvil, se enfoca en la 24 búsqueda de perfiles, los mismos que se realizan a través del internet.

- a. Reclutamiento 4.0
- b. Reclutamiento interno
- c. Reclutamiento 3.0

2. Es un proceso de reclutamiento y selección de personal; que las empresas pueden optar delegando parte del proceso a otra empresa.

- a. Outsourcing
- b. Big Data
- c. Gamificación

3. Es un método de captación de candidatos mejor preparados y que reúnen las características que necesita la empresa, utilizando plataforma de redes sociales.

- a. Reclutamiento 4.0
- b. Reclutamiento interno



c. Reclutamiento 3.0

4. Se considera cuando una vacante es llenada por personas ajenas a la organización. Agenda de trabajo

a. Reclutamiento Externo

b. Reclutamiento interno

c. Reclutamiento 3.0

5. Estas incentivan a que el talento humano de la organización tenga una opción preferencial para acceder al nuevo puesto, permitiendo el enfoque sistémico con el subsistema de Plan de Carrera, que determina que esa persona puede ocupar el puesto.

a. Política de promoción externa

b. Política de promoción interna

c. Política de promoción mixta

6. Verdadero o Falso: El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. ()

7. Verdadero o Falso: El proceso de reclutamiento se inicia identificando las competencias laborales. ()

8. Verdadero o Falso: El reclutamiento es sinónimo de selección.

()

9. Verdadero o Falso: El Employer Branding: Son estrategias, herramientas e ideas que presentan a la empresa como un lugar perfecto para que los colaboradores desarrollen su carrera profesional y personal y de esta manera atraer los mejores talentos a la empresa. ()



10. Verdadero o Falso: Biga Data: Es un proceso de reclutamiento y selección de personal; que las empresas pueden optar delegando parte del proceso a otra empresa. ()



Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



UNIDAD 5. PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



Resultado de aprendizaje

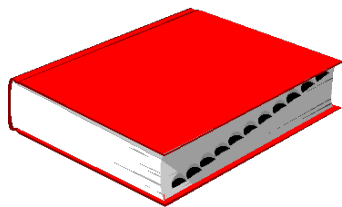
Comprende el proceso adecuado sobre la correcta selección de personal con el propósito de identificar los más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización

Contextualización

Esta unidad posibilitará al estudiante desarrollar conocimientos que permitan diseñar un proceso de selección en función de las necesidades efectivas de la organización



5.1. Concepto de selección



Es el proceso que ejecuta la empresa, a partir de un perfil establecido, siendo este parte del proceso de reclutamiento, es decir, selecciona aquel o aquellos candidatos que se ajusten a las necesidades de la vacante, considerando las condiciones actuales que se generan en el mercado laboral.

Según (Benavent, 2014) la selección de personal “es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar al crecimiento y fortalecimiento de la organización, siendo este un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. Se trata de pronosticar qué candidatos podrían ser los más adecuados para desempeñar exitosamente las labores de la vacante por la que han sido contratados”.

5.2. Proceso de Selección

Preselección:

- a. Recepción de candidaturas; mediante el correo electrónico empresarial o portal web usado para la publicación de la vacante.
- b. Clasificación de curriculum, según la vacante de la empresa.
- c. Análisis de la formación académica: Se recopilan varios CV y se categorizan según el perfil profesional del puesto, estos se pueden dividir en tres categorías:
 - ✓ No cumple con las características básicas del puesto de trabajo: Generalmente, los curriculum que entran en esta categoría se descartan inmediatamente.
 - ✓ Cumplen parcialmente con las características esenciales del puesto



de trabajo: Estos currículums cumplen con algunas de las especificaciones necesarias para el puesto de trabajo, pero carecen de ciertas características. Por lo general, este tipo de currículums, se guardan para futuras elecciones.

- ✓ Cumplen las características fundamentales del puesto de trabajo Si hay muchos CV en esta categoría, solo el CV que se acerque más a los requisitos establecidos será seleccionado y considerado durante la fase de selección.

Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas

1. En esta etapa, el responsable de la gestión de talento humano determina, en función al cargo, las pruebas técnicas y/o psicológicas a aplicar.
2. En caso de adoptar una prueba técnica, en la que se evalúen competencias en el área del puesto, esta será elaborada por el área solicitante en coordinación con el responsable del proceso de reclutamiento y selección, a fin de determinar las pautas de evaluación y medición.
3. Las evaluaciones deben ser aplicadas por un analista que trabaje en conjunto con el personal del área solicitante, para solventar las dudas que los candidatos puedan presentar durante el procedimiento.
4. La aportación de la prueba técnica en el momento oportuno anterior a la fecha de convocatoria es responsabilidad exclusiva de la entidad contraparte solicitante y debe estimarse en un plazo máximo de 48 horas.
5. Para las pruebas psicométricas, estas deberán basarse en un fundamento que consideren evaluaciones cuantificables y estandarizadas que permitan resultados comparables entre los postulantes.
6. El elemento elegido será en función del puesto, se puede evaluar de forma simultánea o secuencial, lo que deberá ser comunicado antes de comenzar el proceso de aplicación de pruebas



Entrevista de valoración global

Terminando los procesos anteriores y ya teniendo los aspirantes ideales, se convocará a un comité de selección, con los siguientes representantes:

- Del área de Talento Humano.
- Del área de requisición (solicitante), con poder de decisión para seleccionar al candidato.
- Adicional, el director de la empresa o su apoderado está obligado a supervisar el proceso de selección y a la vez sea participará en la votación directa según su criterio El área de Gestión de Talento Humano llama a los candidatos que continúan el proceso y los cita a entrevista.

Entrevista por competencias

El propósito de la entrevista por competencia es evaluar y detectar las propiedades de un candidato que le diferencien de otros y realicen lo más correcto para el funcionamiento eficiente de un puesto de trabajo. Se realizan preguntas por competencias para:

- Conocer Preferencias
- Conocer su evolución y trayectoria profesional
- Conocer facetas académicas
- Conocer el ocio y vida social
- Conocer el nivel de autoconocimiento
- Liderazgo
- Toma de decisiones



La entrevista guiada por el presente es un diálogo con una duración aproximada de 15 a 30 minutos que ayuda a una valoración preliminar del candidato, basada en las próximas apreciaciones, apoyándose en bases de apoyo como son:

- Trayectoria laboral
- Experiencia y conocimiento en el ejercicio del cargo ofrecido
- Explorar fortalezas y debilidades
- Explorar motivaciones, valores e intereses del postulante.
- Proyección en el cargo
- Vocación de servicio

Selección del candidato idóneo

La notificación o comunicación formal del candidato aceptado para cubrir el puesto es responsabilidad exclusiva del administrador de Talento Humano, asimismo, el administrador informa tanto al candidato como al responsable de la requisición, la fecha de admisión. Esta fecha se considera mínimo 5 días hábiles desde la decisión de la autoridad de ingreso del nuevo colaborador.

- El administrador de Talento Humano es responsable de obtener la documentación necesaria para completar el proceso de contratación.
- Una vez finalizado el proceso de selección, el administrador de Talento Humano envía la información requerida al departamento responsable de pagar el rol de los empleados, junto con una copia de la lista de puestos y los antecedentes del proceso realizado.



Elaboración de informe

Un informe de selección es simplemente un documento que contiene un conjunto de elementos comportamentales que fueron manifestados y observados en un aspirante durante el proceso de selección que se realizó; el propósito del informe es presentar los resultados y las conclusiones alcanzadas durante el proceso. Por ser el informe es un elemento de carácter y valor científico, su redacción debe ser clara, concisa, coherente, y accesible a la comprensión del destinatario; los términos técnicos deben, por lo tanto, la terminología debe ir acompañada de explicaciones y fundamentos que la sustenten.

El área de Gestión de Talento Humano elaborará el informe detallado como evidencia del proceso de selección realizado que consta de:

- Toda la información recopilada durante el proceso de selección (pruebas, entrevistas, resultados)
- En el informe se detalla los datos y puntajes obtenidos de todas las fuentes analizadas para cada candidato

El informe debe incluir:

1. Encabezado
2. Introducción
3. Objetivos
4. Definición de vacante
5. Fecha y ubicación del informe
6. Desarrollo. - Se emite los datos de las personas evaluadas, la descripción del proceso realizado y las técnicas o procedimientos utilizadas en la recopilación de datos. Esta parte del informe puede incluir datos sobre los candidatos evaluados y los resultados obtenidos en la ejecución del proceso



7. Conclusiones del informe
8. Decisión final

5.3. Articulación entre el proceso de reclutamiento y el de selección:

Es importante tomar en cuenta la articulación que puede existir entre el proceso de reclutamiento y el de selección. Si aplicamos la tendencia actual, este proceso puede considerarse como un modelo de -Reclutamiento y Selección- con un enfoque moderno que identifica los candidatos con el mayor potencial para lograr un desempeño superior, basado en la identificación de destrezas, conocimientos y habilidades propias de un cargo o puesto de trabajo.

Propuesta básica de un modelo que articula Reclutamiento y Selección, sin olvidar que el nivel de complejidad estará en función del o los puestos requeridos.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Evaluar en su empresa el proceso idóneo de selección.

Elaborar un mapa conceptual sobre el subsistema de selección de personal.

Presentar un caso para evaluar la importancia de la selección de personal.

Diseñe un proceso de reclutamiento y selección, indicando la articulación que existe.

Determine mediante un ejemplo, cuándo se da una selección exitosa.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 5

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. El elemento elegido será en función del puesto, se puede evaluar de forma simultánea o secuencial, lo que deberá ser comunicado antes de comenzar el proceso de aplicación de pruebas
 - a. Entrevista de valoración global.
 - b. Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas
 - c. Informe final

2. Es evaluar y detectar las propiedades de un candidato que le diferencien de otros y realicen lo más correcto para el funcionamiento eficiente de un puesto de trabajo
 - a. Entrevista tradicional
 - b. Entrevista por objetivos
 - c. Entrevista por competencias

3. Es toda la información recopilada durante el proceso de selección (pruebas, entrevistas, resultados)
 - a. Entrevista de valoración global



- b. Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas
- c. Informe final

4. Se considera gamificación a:

- a. Casos prácticos
- b. Casos teóricos
- c. Casos lúdicos

5. Recepción de candidaturas; mediante el correo electrónico empresarial o portal web usado para la publicación de la vacante.

- a. Preselección
- b. Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas
- c. Informe final

6. Verdadero o Falso: El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. ()

7. Verdadero o Falso: El proceso de selección Según (Benavent, 2014) Se define como el proceso para identificar y escoger a la persona adecuada o idónea para el puesto adecuado, es decir, seleccionar entre los candidatos reclutados, al más adecuado para llenar una vacante o desempeñar el puesto propuesto, cumpliendo un perfil específico, que garantice que su incorporación permitirá mantener o aumentar los índices de eficiencia y eficacia, tanto de su equipo de trabajo, como de la organización. ()

8. Verdadero o Falso: La gamificación es una herramienta que se utiliza



para el proceso de selección. ()

9. Verdadero o Falso: El Employer Branding: Es una herramienta para el proceso de entrevista por competencias. ()

10. Verdadero o Falso: La entrevista por competencias se utiliza para medir solo conocimientos del candidato. ()



Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



UNIDAD 6. PROCESO DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS



Resultado de aprendizaje

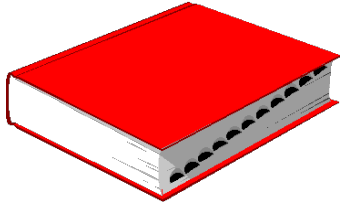
Identifica las técnicas adecuadas para el proceso de inducción con la información correcta en relación a la organización.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante diseñar un proceso de inducción diferente con nuevas tendencias según el mercado laboral.



6.1. Inducción por competencias - Concepto



Indica (Naranjo A, 2019), el proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona al nuevo personal, la información general de una empresa como: seguridad, capacitaciones, programas de desarrollo, factores de riesgo, etc. Además, le brinda la información específica de su puesto de trabajo con el fin de lograr un buen desarrollo de la labor para la que se le contrató.

Así también (Abdo, 2020) menciona respecto al tema: “La inducción de personal comienza desde el proceso de contratación hasta que este puede establecerse por completo en su nuevo rol”.

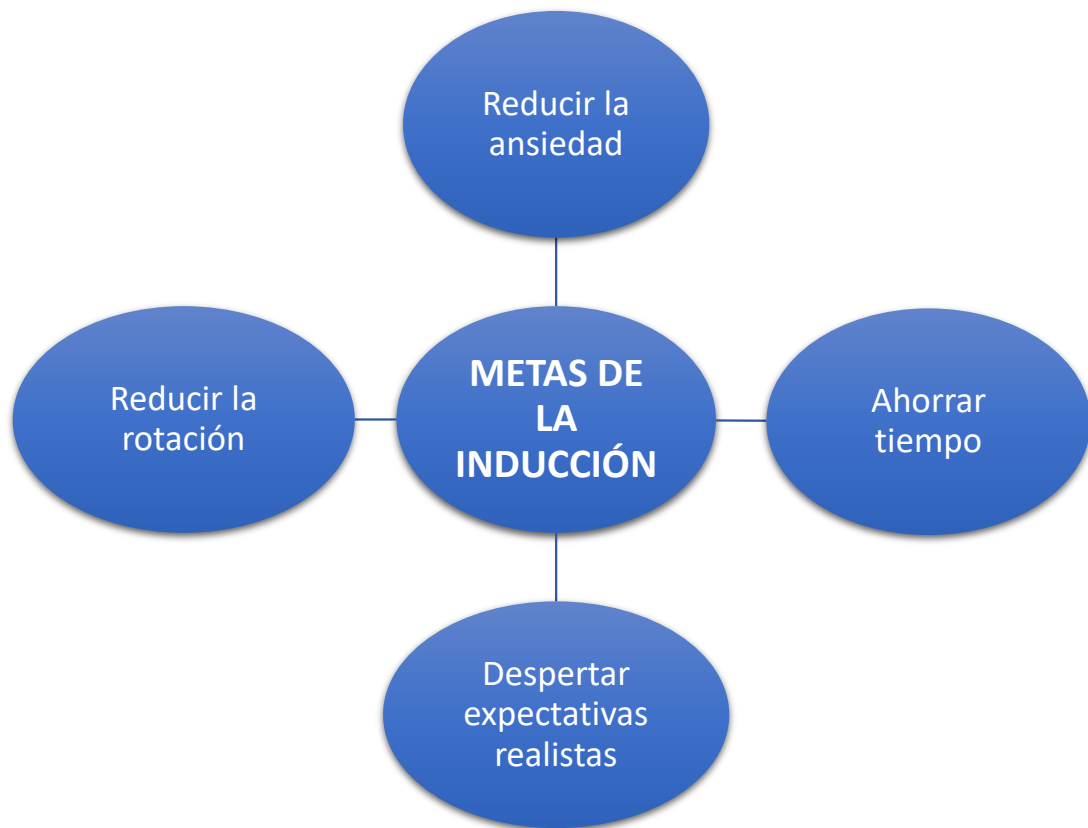
Según (Pacheco, 2022), los principales beneficios de realizar una inducción en una empresa son: el aumento de la productividad, los costos bajos, la eliminación en la ansiedad por parte de los empleados de nuevo ingreso, la mejora en la seguridad y la facilidad en la socialización en los temas relacionados con la empresa en general y sobre el cargo a desempeñar.

6.2 Objetivos de la inducción

La inducción tiene por objeto encaminar al empleado en una dirección compatible con la misión, las metas y la cultura de la organización. En la inducción se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajo correspondientes. La inducción encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión. Un programa de inducción constituye un intento por enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre



la cultura de la compañía, las características del puesto y las expectativas. Desafortunadamente, lo que es claro para una persona puede resultar oscuro para otra. Los mensajes claros que si son entendidos y aceptados cumplen varias metas de la inducción, como las siguientes:



Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano

Y principalmente bajo el enfoque de selección de recurso humano por competencias, el propósito más relevante de la inducción deberá ser capacitar al empleado en aquellas competencias necesarias para el puesto, que aún le falta desarrollar al máximo, o sea, llevarlo a un nivel apropiado de competencia para el puesto y asociarlas en sus funciones para su nuevo puesto.



6.3. Etapas del proceso de inducción

Para (Naranjo A, 2019) se considera que todo proceso de inducción debe contener tres etapas:



Elaborado por: Mgt. Esther Zambrano

Inducción General que es realizada por parte del departamento de talento humano. Donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará.

- La introducción general a la empresa debe incluir:
- Un manual de bienvenida bien estructurado.
- Una charla motivacional.
- Un recorrido por la empresa para conocer las instalaciones, el personal, los productos o servicios que se ofrecen y tener una visión general de los clientes para los que se trabaja.
- Presentación del programa de desarrollo y promoción interna, la nor-



mativa legal y de prevención de riesgos laborales.

- Resumen de las obligaciones y derechos de los trabajadores.

Inducción Específica que es realizada por parte del superior inmediato. Puede ser hecha por el jefe del área donde se trabajará o por un empleado con antigüedad en dicho sector. Se expone lo que se realizará en el puesto, las medidas de seguridad de aquel, así como la presentación de las áreas donde se trabajará. También se conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactuará en el cumplimiento de sus funciones.

Una vez que el nuevo trabajador conoce las generalidades de la empresa, deberá recibir una presentación más específica de su puesto de trabajo, con información relativa al que será su día a día a partir de ahora:

- Instrucciones claras y sencillas de lo que se espera que haga.
- Indicaciones para el desempeño de sus tareas, cómo se espera que las desarrolle, con qué herramientas y material cuenta y cómo se evaluará su desempeño.
- Organigrama de su departamento y persona encargada de guiarle en su periodo de adaptación.
- Cómo utilizar y cuidar, si procede, la ropa de trabajo y equipos de protección.
- Listado de objetivos específicos para el trabajador y cómo conseguirlos.
- Reuniones informales a la hora del café o de la comida para conocer a sus nuevos compañeros de trabajo.

Seguimiento de la Inducción de Personal Está a cargo del área de talento humano, pero también de los supervisores del puesto. Mediante esta etapa ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas.

La socialización de tu nuevo empleado es importante, esta reúne múl-



tiples niveles. Las 4 C:

Cumplimiento: Muestra a tus nuevos empleados los conceptos básicos y reglas.

Clarificación: Asegúrate que tus nuevos empleados entiendan las expectativas de su trabajo.

Cultura: Ofrece un sentido de las normas de cultura de la empresa

Conexión: Muéstrales ejemplos de las relaciones que tus nuevos empleados deben formar con otros.

Usar estos 4 principios te permitirá empezar a crear una base sólida sobre la cual construir. Estos son los objetivos que debes tratar de alcanzar en tu inducción de personal, y siempre comenzará con las necesidades de tu nuevo empleado.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Evaluar en su empresa el proceso idóneo de inducción de personal.

Elaborar un mapa conceptual sobre el subsistema de inducción de personal.

Presentar un caso para evaluar la importancia de la inducción de personal.

Diseñe un proceso de inducción de personal.

Determine mediante un ejemplo, cuándo se da un proceso de inducción de personal exitoso.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 6

PROCESO DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. El proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona al nuevo personal, la información general de una empresa como: seguridad, capacitaciones, programas de desarrollo, factores de riesgo. Según el autor:
 - a. (Naranjo A, 2019)
 - b. (Abdo, 2020)
 - c. (Pacheco, 2022)

2. Es realizada por parte del departamento de talento humano. Donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará
 - a. Inducción general
 - b. Inducción específica
 - c. Evaluación

3. Mediante esta etapa ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas.
 1. Inducción general
 2. Inducción específica
 3. Evaluación

4. Muestra a tus nuevos empleados los conceptos básicos y reglas:
 - a. Clarificación



- b. Cultura
 - c. Cumplimiento
5. **Asegúrate que tus nuevos empleados entiendan las expectativas de su trabajo**
- a. Clarificación
 - b. Cultura
 - c. Cumplimiento
6. **Verdadero o Falso:** El proceso de inducción es el primer paso para la selección de personal. ()
7. **Verdadero o Falso:** El proceso de inducción de personal, es la información que se la brinda a los colaboradores antiguos.
()
8. **Verdadero o Falso:** Al proceso de inducción se lo conoce ¿cómo Onboarding? ()
9. **Verdadero o Falso:** En la inducción específica se conoce a su equipo de trabajo. ()
10. **Verdadero o Falso:** La inducción es importante para la gestión de talento humano. ()



Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario I que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



UNIDAD 7. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Resultado de aprendizaje

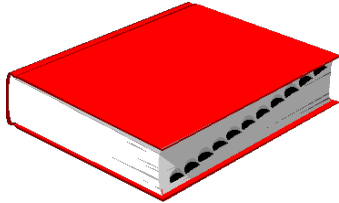
Diseña e implementa un plan de capacitación y desarrollo de colaboradores, formula instrumentos de gestión de la comunicación, relaciones laborales y promoción de los valores éticos y sociales en el ambiente externo e interno de la organización

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante diseñar un plan de capacitación y desarrollo de personal según las necesidades de la organización.



7.1. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN - Concepto



La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas. Además, la capacitación y el desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño.

El desarrollo de competencias garantiza el crecimiento del sujeto en su puesto de trabajo, así como la ampliación y el enriquecimiento del puesto en sí mismo. Por desarrollo de competencias se entiende: "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y, por lo tanto, el progreso de su desempeño." (Diego Escribano, 2019)

El desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias. Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si se quiere que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

7.2. Métodos para desarrollar competencias

El Coaching.

Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de competencias para el puesto y su desempeño, preestablecidos para su función actual den-



tro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto. La individual o coaching clásico,



está diseñada para dar respuesta a las necesidades de competencia y desarrollo de una persona. La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos. La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de creación y desarrollo de competencias, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real en materia de competencias, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.



El Mentoring.

El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo. Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, la esencia está en el “learning contract”, que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. “El learning contract” es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización. Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.



Auto-desarrollo.

Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su autodesarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo.

Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

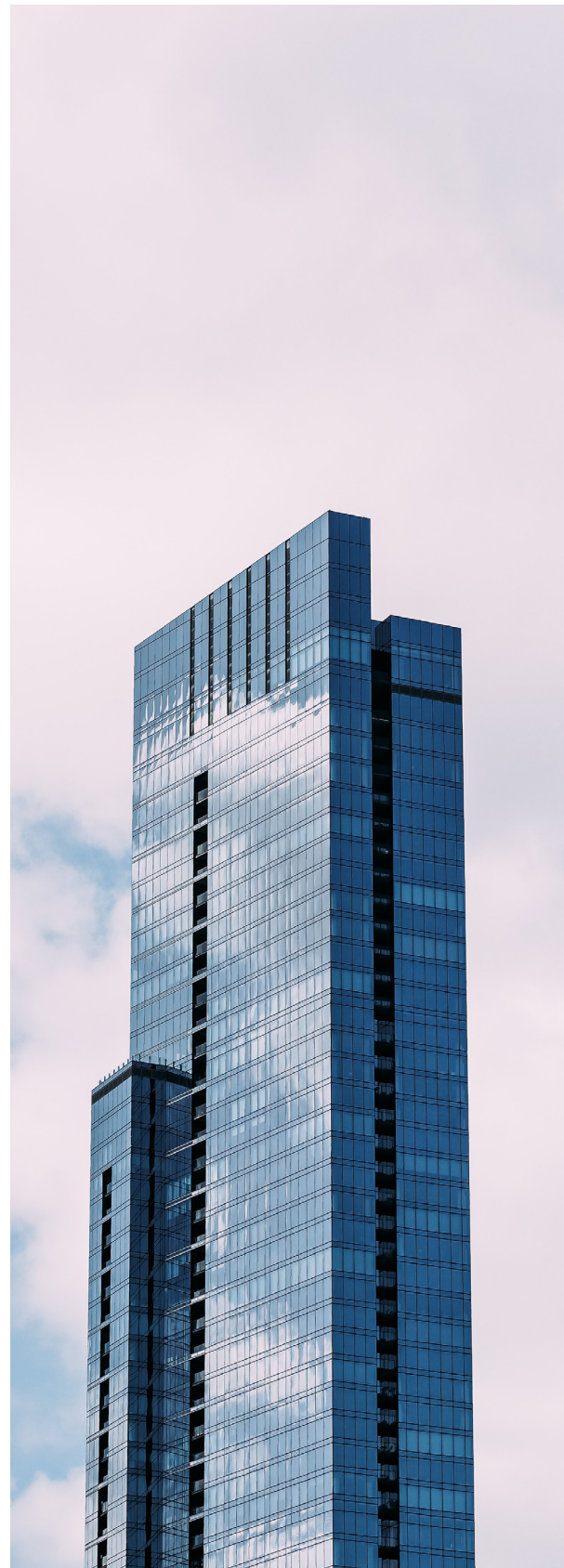


Los Centros de Desarrollo (Development Center).

Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assessment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

- A. El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, los consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor costo y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor costo debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.
- B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Evaluar en su empresa el proceso idóneo de capacitación y desarrollo de personal.

Elaborar un mapa conceptual sobre el subsistema de inducción de personal. capacitación y desarrollo

Presentar un caso para evaluar la importancia de la capacitación y desarrollo de personal.

Diseñe un proceso de capacitación y desarrollo de personal.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 7

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.
 - a. Auto-desarrollo
 - b. Learning contract
 - c. Learning

4. Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center
 - a. Auto-desarrollo
 - b. Los Centros de Desarrollo Learning
 - c. El coaching

4. Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.



- a. El coaching
 - b. Learning
 - c. El Mentoring.
4. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de competencias para el puesto y su desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Clarificación
- a. El coaching
 - b. Learning
 - c. El Mentoring.
4. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica
- a. El coaching
 - b. Learning
 - c. Development Center
4. Verdadero o Falso: La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas. Además, la capacitación y el desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño. ()
5. Verdadero o Falso: El desarrollo se centra en la no mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en



las competencias. ()

6. **Verdadero o Falso:** Al proceso de capacitación y desarrollo se lo conoce ¿cómo Onboarding? ()

7. **Verdadero o Falso:** El Coaching: Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo. ()

8. **Verdadero o Falso:** El Mentoring: Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización. ()



Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 8 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



UNIDAD 8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Resultado de aprendizaje

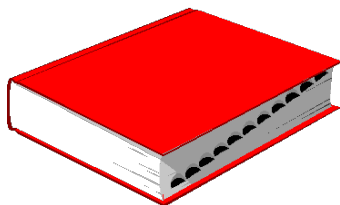
Planifica la evaluación del desempeño de la gestión de recursos humanos en sus ámbitos estratégicos y operativos como medio para realizar acciones de mejora en la organización.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante, conocer e identificar la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de medición cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan en su organización o empresa. Establecer ventajas y desventajas y conocer técnicas básicas de evaluación de desempeño.



8.1. Introducción



El desempeño o rendimiento laboral y su evaluación de los empleados es una preocupación constante en todos los procesos de gestión del talento humano, ya que implica la articulación de los subsistemas y políticas de recursos humano, de una organización.

Las políticas y prácticas de la administración de personal relacionadas con el rendimiento laboral o desempeño constituyen una pieza básica en un sistema integrado de gestión del talento humano de la empresa.

8.2. Definición

La evaluación del desempeño o del rendimiento laboral de un empleado es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, generalmente, se valora el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas, habilidades y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su puesto y cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, en términos de productividad, de eficiencia y eficacia de los productos que debe entregar en el desempeño de su cargo.

Es importante mencionar que la evaluación permite identificar un desempeño normal, un sobre desempeño y un subdesempeño, es decir, permite medir el grado de aporte efectivo del colaborador en función de los objetivos empresariales.

La evaluación del talento humano, se constituye entonces en el proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están



realizando o desempeñando su trabajo y, en caso de un subdesempeño, o inclusive un desempeño normal, elaborar planes de mejora o hacer un seguimiento para identificar las causas del mismo.

Cuando la evaluación es técnicamente diseñada y realizada no solo sirve para dar a conocer a los empleados su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su plan de carrera, en ser una causa de motivación para lograr o recuperar el nivel de desempeño correcto y esperado en su puesto, sino que también puede indicarnos la necesidad de una capacitación o entrenamiento adicional.

Si el refuerzo del empleado es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento, es decir, si se estableció previamente el desempeño esperado y en la evaluación no se alcanzó el nivel, el empleado deberá aplicar un plan de mejora propuesta por la administración de personal.

Esta evaluación es un factor fundamental en la gestión del talento humano, ya que sus resultados constituyen una fuente para toma de decisiones sobre ascensos, promociones, incentivos, aumento salarial e inclusive, despido. También nos sirve como insumo para la elaboración y diseño de los planes de formación y capacitación del talento humano en la organización.

Cuando los resultados no han sido los esperados, es decir, la evaluación ha sido deficiente o buena, nos sirve para comunicar a los empleados como están desempeñando sus puestos, y de ser el caso, proponer los cambios necesarios ya sea en actitud o aptitud (conocimientos, destrezas, habilidades) para alcanzar el nivel esperado de rendimiento.



8.3. Objetivos de la evaluación de desempeño

Básicamente los objetivos de la evaluación de desempeño son:

- Identificar los niveles de desempeño de un empleado en función de la organización.
- Mejorar el desempeño laboral.
- Reajustar las tablas salariales.
- Crear un ambiente de trabajo equitativo que permita ubicar al empleado adecuado en su puesto adecuado.
- Establecer mecanismos de promoción y rotación de personal
- Detectar necesidades de capacitación/formación de los empleados.
- Motiva al personal.
- Establecer si el proceso de reclutamiento y selección fueron adecuados.
- Identificar el personal de alto rendimiento.
- Aplicar un plan de incentivos.
- Permitir el tratamiento del talento humano como un recurso fundamental de la organización, y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la eficiencia y estilo de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.



Así, la evaluación de los empleados, indicará si el reclutamiento y la selección fueron técnica y objetivamente realizados, mediante la medición del desempeño de las personas incorporadas, y en el caso de tener un rendi-



miento deficiente, tomar las medidas respectivas, que el caso amerite.

También este proceso sirve como un mecanismo de control, que se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, debido a que, si se detecta empleados con subdesempeño o de regular eficiencia, justificará un entrenamiento adicional, un cambio de puesto, o una desvinculación laboral.

Desde la perspectiva de la administración de personal, la medición del rendimiento laboral evalúa también la eficiencia de la gestión del talento humano, y además es un elemento que permite justificar los montos de remuneración establecida por cada nivel escala salarial, de acuerdo al puesto. También permite buscar la oportunidad (de carácter motivacional) para que su jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe, programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.



8.4. Importancia de la evaluación:

La evaluación de desempeño es importante para el desarrollo administrativo, ya que permite conocer las fortalezas y debilidades del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, establecer los requerimientos para un programa de selección, medición del desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de una base de datos para recompensar el sobre desempeño.

Además, la evaluación del personal tiene que reflejarse en la productividad de la empresa, ya que existen empresas que tienen un mecanismo de evaluación vinculada a la política salarial, lo que tergiversa el proceso de medición.



También existen empresas que no dan importancia a realizar una evaluación a su personal, por qué no implica un procedimiento técnico o porque la planificación del recurso humano no existe, lo que definitivamente repercute en alcanzar los objetivos organizacionales, haciendo que la empresa se convierta en un ente sin ningún tipo de motivación, o también sea el paso previo para su quiebra.

Generalmente, son las empresas de carácter público las que no dan importancia a la aplicación de estos mecanismos, ya que se vincula a mayor rendimiento mayor sueldo, sin considerar cuales son los objetivos que cada puesto debía alcanzar.

8.5. Criterios de desempeño

Los criterios de desempeño son vitales para tener una efectiva evaluación y consisten en los resultados que el trabajador debe obtener y demostrar en su puesto y desempeño de trabajo. Son los parámetros que determinan un desempeño competente, acorde al puesto y a la remuneración.

Por ejemplo, en este modelo de evaluación, se establecen los criterios de desempeño, diferenciándolos de las evidencias requeridas, los conocimientos y habilidades y el campo de aplicación (grupo de gestión) del empleado.

8.6. Qué hacen estos criterios de desempeño

La importancia de una evaluación de desempeño, depende de los criterios que se quieran medir, es decir, si no se realiza técnicamente y alineado a los objetivos empresariales, la evaluación puede ser innecesaria o, simplemente, no medir nada.

Básicamente, los criterios de desempeño buscan y contienen:

- Establecer los parámetros de evaluación.

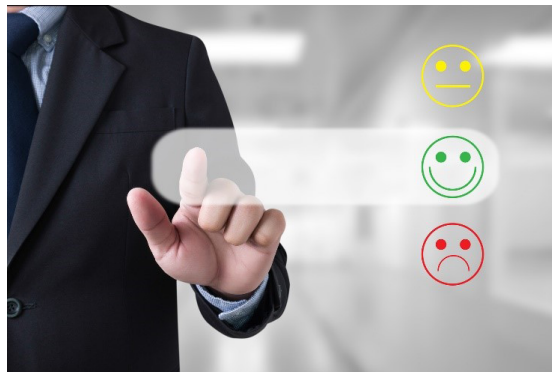


- Expresar la calidad con que se espera que sea logrado el desempeño.
- Enunciados de resultados críticos del desempeño.
- Elementos de la organización laboral, tales como: oportunidad, eficiencia, manejo de contingencias, comportamiento interactivo, salud y seguridad, entre otros.
- El detalle del perfil del puesto y los resultados esperados.

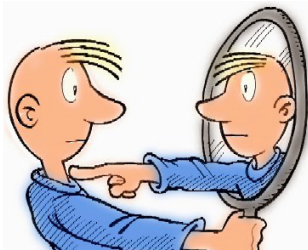
8.7. ¿Cómo evaluar?

La evaluación se hace mediante técnicas, ya sean de entrevistas o de observación, conforme un formulario de evaluación.

8.7.1. Métodos para la Evaluación del Desempeño



Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce las competencias del puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

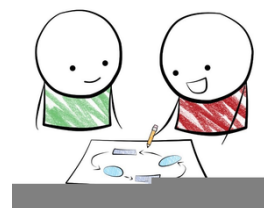


Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor



dedicación y se comprometan más con los objetivos.

Evaluación por parte de los iguales: este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil de competencias y desarrollo del rendimiento.



Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.



Evaluación 360°: este método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

Seguimiento informático: este método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a



la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

8.8. Evaluación por competencias

Existe un método tradicional para la evaluación del desempeño, sin embargo, actualmente se empieza a incorporar criterios y herramientas modernas como es la evaluación por competencias.

La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. Es cualitativa porque busca determinar de forma progresiva los objetivos alcanzados por el trabajador en el desempeño de su puesto. En lo cuantitativo, es porque los objetivos se relacionan con la evidencia y el desempeño de cada cargo, mediante una valoración numérica (nivel de cumplimiento).

La evaluación por competencias tiene un proceso básico, que contempla:

- Definición de los objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o aún no competente).

Ciertas características de la evaluación por competencias, que tiene que ser tomadas en cuenta son:

- Fundamentarse en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien ejecutado.
- Configura un juicio para el empleado evaluador: competente o aún



no competente.

- Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
- Es un proceso
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el "reconocimiento de aprendizajes previos".
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del empleado y como tal tiene un rol protagónico en el desarrollo de las destrezas, conocimientos y habilidades de los evaluados.

Por tanto, las características básicas de la evaluación por competencias son:

- Basada en resultados.
- Individual.
- Cualitativa.
- No compara personas.
- Es un proceso, no un momento.
- Se puede certificar las competencias.

8.9. Responsabilidades del evaluador

Es necesario establecer que el evaluador, tiene que ser un técnico altamente preparado para poder realizar con éxito la evaluación y logre alcanzar



los objetivos deseados de la evaluación. Así, los factores que un evaluador debe tener son:

- Realizar inducción al proceso de evaluación.
- Ofrecer orientación y asesoría para la comprensión de las normas de competencia.
- Acompañar al trabajador en su auto diagnóstico.
- Diseñar instrumentos de evaluación.
- Recoger y valorar evidencias.
- Emitir juicio sobre la competencia del empleado.
- Orientar las actividades de sensibilización a directivos y empleados de la organización.
- Gestionar ambientes y recursos requeridos para el proceso de evaluación.
- Concertar con jefes para facilitar a los evaluadores el cumplimiento de sus funciones.
- Salvaguardar portafolios de evidencias.
- Analizar informes de auditoría y atender las no conformidades del proceso.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



Qué técnicas de evaluación de desempeño conoce usted, y cuáles han aplicado en su empresa.

Explicar mediante un caso, los mecanismos de medición de desempeño.

Establecer diferencias entre cada técnica de evaluación.

Determine con ejemplos la evolución de la importancia del desempeño.

Explique la importancia de la evaluación y su impacto en la organización.

Explique como la evaluación de desempeño se articula con una administración por objetivos.

Defina y explique cinco criterios de desempeño aplicables.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 8

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.

1. Este método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
 - a. Evaluación por parte de los subordinados
 - b. Evaluación 360°
 - c. Evaluación por parte de los clientes

2. Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
 - a. Evaluación por parte de los subordinados
 - b. Evaluación 360°
 - c. Evaluación por parte de los clientes

3. Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce las competencias del puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
 - a. Autoevaluación
 - b. Evaluación 360°
 - c. Evaluación por parte de los superiores.



4. Es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
 - a. Autoevaluación
 - b. Evaluación 360°
 - c. Evaluación por parte de los superiores

5. Este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil de competencias y desarrollo del rendimiento.
 - a. Autoevaluación
 - b. Evaluación por parte de los iguales
 - c. Evaluación por parte de los superiores

6. Verdadero o Falso: Los criterios de desempeño no son vitales para tener una efectiva evaluación y consisten en los resultados que el trabajador debe obtener y demostrar en su puesto y desempeño de trabajo. ()

7. Verdadero o Falso: La importancia de una evaluación de desempeño, depende de los criterios que se quieran medir, es decir, si no se realiza técnicamente y alineado a los objetivos empresariales, la evaluación puede ser innecesaria o, simplemente, no medir nada. ()

8. Verdadero o Falso: La evaluación se hace mediante técnicas, ya sean de entrevistas o de observación, conforme un formulario de evaluación.
()

9. Verdadero o Falso: El evaluador, no tiene que ser un técnico altamente preparado para poder realizar con éxito la evaluación y logre alcanzar los objetivos deseados de la evaluación. ()

10. Verdadero o Falso: La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. ()





Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 8 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



SOLUCIONARIO

SOLUCIONARIO UNIDAD 1

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	b
3	a
4	c
5	b
6	b
7	a
8	c
9	v
10	f

SOLUCIONARIO UNIDAD 2

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	c
3	b
4	b
5	c
6	v
7	F
8	v
9	v
10	F



SOLUCIONARIO UNIDAD 3

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	a
3	c
4	a
5	b
6	f
7	f
8	f
9	v
10	v

SOLUCIONARIO UNIDAD 4

PREGUNTA	RESPUESTA
1	c
2	a
3	a
4	a
5	b
6	v
7	f
8	f
9	v
10	f



SOLUCIONARIO UNIDAD 6

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	c
3	c
4	c
5	a
6	v
7	f
8	v
9	f
10	f

SOLUCIONARIO UNIDAD 5

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	a
3	c
4	c
5	a
6	f
7	f
8	v
9	v
10	v



SOLUCIONARIO UNIDAD 7

SOLUCIONARIO UNIDAD 8

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	b
3	c
4	a
5	c
6	v
7	f
8	f
9	f
10	f

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	c
3	c
4	a
5	b
6	f
7	v
8	v
9	f
10	v



BIBLIOGRAFÍA

Descripción de Bibliografía	Tipo (básica o complementaria)
González Felicia (2007) Instrumentos de Evaluación Psicológica, Editorial Ciencias Médicas, Cuba	Bibliografía Básica
Meneses Julio (2013) Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría, Universidad Oberta de Cataluña, España.	Bibliografía Básica
Castaño María, López Gerardo, Prieto José (2011) Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.	Bibliografía Básica
Chiavenato Idalberto (N D) Administración de Personal, Boleta N° 6, 5ta Edición.	Bibliografía Básica
Hellriegel / Jackson / Slocum (2002) Administración un enfoque basado en competencias Thomson Learning, México	Bibliografía complementaria





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS		
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO		
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023	
2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)		
NOMBRE Y APELLIDOS: Saúl Roberto Pérez Álvarez	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 098 88 47 670
CORREO ELECTRÓNICO: sperez@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador
CARGO: Coordinador General Académico	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Gestión Gerencial, Administración
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo		Nº. DE IDENTIFICACIÓN/PASAPORTE: 1713380432

I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
 2. Diligencie el formulario en computador.
 3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
 4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.
 5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
- Matriz - Quito
Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto
(02) 2 238 291
www.tecnologicopichincha.edu.ec



6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comuníquelo al equipo editorial.

II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
Estructura de la guía		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	



III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	
¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK	
¿El texto se puede considerar original?	OK	



V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:



FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Mba. Saúl Roberto Pérez Álvarez
ID: 1713380432



Guía Administración del Talento Humano

13%
Textos sospechosos



13% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía Administración del Talento Humano.docx
ID del documento: 7653234c70f6f6cfccb582d059e9b3794c2a3b96
Tamaño del documento original: 3,37 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 3/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 3/3/2024

Número de palabras: 16.974
Número de caracteres: 111.651

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	webquery.ujmd.edu.sv https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvrtual/Fulltext/ADCRO000641/C4-C5.pdf#:~:text=principalment... 18 fuentes similares	12%		Palabras idénticas: 12% (2117 palabras)
2	dokumen.tips (PDF) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS ... https://dokumen.tips/documents/gestin-del-talento-humano-y-nuevos-escenarios-talento-humano-y... 7 fuentes similares	8%		Palabras idénticas: 8% (1443 palabras)
3	Documento de otro usuario #2bb54b El documento proviene de otro grupo	4%		Palabras idénticas: 4% (745 palabras)
4	capitalhumanocarolina.blogspot.com Capital Humano: EVALUACIÓN DEL DESEM... https://capitalhumanocarolina.blogspot.com/2018/12/evaluacion-del-desempeno-del-capital.html 13 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (468 palabras)
5	1library.co Evaluación del desempeño - Aplicación de personas https://1library.co/article/evaluación-del-desempeño-aplicación-de-personas.zgw7ve6y#:~:text=Per... 12 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (443 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dspace.unl.edu.ec https://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/11196/1/MIRIAM_BIBLIOTECA.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
2	www.webscolar.com Reclutamiento y selección de personal Webscolar https://www.webscolar.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
3	www.clubensayos.com Reclutamiento - Composiciones de Colegio - exteme32002 https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Reclutamiento/570906.html#:~:text=Consiste en un ...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
4	Documento de otro usuario #485926 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (30 palabras)
5	Documento de otro usuario #2af055 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



099 516 2499



(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-672-01-8



9 789942 672018