

Competencias Laborales

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia

Tecnología Superior en "Gestión del Talento Humano"



Autor:

**Mgs. Paola Cristina
Criollo Talavera**

Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024



Modalidad
Distancia

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Competencias Laborales

Guía general de estudios de la asignatura

© Mgs. Paola Cristina Criollo Talavera

ISBN: 978-9942-672-41-4

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

ÍNDICE	2
1. Presentación de la Asignatura.....	4
1.1. Competencias específicas de la asignatura para la carrera.....	6
2. Metodología.....	7
2.1. Metodología de aprendizaje.....	7
2.2. Orientaciones generales de estudio.....	8
3. Orientaciones Didácticas por resultado de aprendizaje.....	9
CAPITULO 1 - INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	12
1.1. Conceptos de Gestión del Talento Humano	12
1.2. Aspectos Fundamentales en la gestión de personas.....	13
1.3. Objetivos de la gestión del Talento Humano	17
1.4. Procesos de la Gestión del Talento Humano	18
1.5. Gestión del Talento Humano en un ambiente dinámico y competitivo.....	19
CAPITULO 2 - DISEÑO DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES	29
2.1. Definición de competencias.....	39
2.2. Diccionario de competencias	40
2.3. Descripción de puestos.....	46
2.4. Análisis de puestos	51
2.5. El perfil esperado.....	53
CAPITULO 3 - REMUNERACIONES	66
3.1. Conceptos e importancia de la Administración de salarios y compensaciones.....	67
3.2. Importancia para la empresa: Las retribuciones y el desempeño de la organización.....	70
3.3. Importancia para el empleado: Motivar y satisfacer a los empleados a su máxima eficiencia.....	77
3.4. Importancia para el cliente	79
3.5. Proveer bases para un efectivo proceso de reclutamiento, selección, contratación y promoción.....	81
CAPITULO 4 - VALORACIÓN DE PUESTOS	94
4.1. Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos.....	97
4.2. Métodos de evaluación y clasificación de cargos	100
4.3. Diseño estratégico del sistema de distribución: cómo crear organizaciones de alto desempeño.....	105
4.4. Aspectos legales sobre el salario	108



4.5. Nómina.....	112
Solucionario	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01	18
Figura 02	20
Figura 03	21
Figura 04	31
Figura 05	31
Figura 06	34
Figura 07	35
Figura 08	37
Figura 09	44
Figura 10	44
Figura 11	45
Figura 12	50
Figura 13	52
Figura 14	56
Figura 15	57
Figura 16	58
Figura 17	58
Figura 18	59
Figura 19	60
Figura 20	61
Figura 21	68
Figura 22	82
Figura 23	88
Figura 24	104
Figura 25	104
Figura 26	105
Figura 27	114





1. Presentación de la asignatura

El Instituto Tecnológico Universitario Honorable Consejo Provincial de Pichincha busca desarrollar habilidades y conocimiento en la carrera de tecnología de Gestión de Talento Humano, incluyendo en el pensum académico el módulo de competencias laborales que tendrá una duración de 8 semanas con 48 horas de aprendizaje en contacto con el docente, 48 horas de aprendizaje práctico – experimental y 48 horas de trabajo autónomo.

¡Bienvenidos a la asignatura de Competencias Laborales! En el transcurso de esta materia aprenderemos a identificar y definir competencias en los diferentes subsistemas del talento humano.

La actualidad es tan cambiante es necesario comprender la metodología y la importancia de las competencias laborales y los perfiles de cargos de manera general, las competencias laborales son impor-



tantes porque permiten a los trabajadores desarrollar habilidades y conocimientos específicos que les permiten desempeñarse de manera efectiva en su trabajo y contribuir al éxito de la organización.

¿Qué podemos esperar aprender en esta asignatura?

En un ámbito competitivo, el talento humano se convierte en el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa, y la gestión del talento humano se ha convertido en una parte vital de la estrategia empresarial. Las empresas cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. Las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la empresa; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

Partiendo que el talento humano actualmente se ha convertido en uno de los capitales más importantes de una empresa al estudiar competencias laborales se va adquirir una amplia gama de conocimientos y habilidades que son relevantes y útiles en el ámbito laboral. Algunas cosas que se puede aprender al estudiar competencias laborales incluyen:

1. Identificación y evaluación de competencias: Se puede aprender a identificar y definir las competencias laborales necesarias para cada puesto de trabajo en tu organización. Esto implica comprender las habilidades, conocimientos y capacidades específicas que se requieren para desempeñar eficazmente cada función.

2. Procesos de reclutamiento y selección: Se puede aprender a utilizar las competencias laborales como base para el reclutamiento y selección de nuevos empleados. Esto implica diseñar y aplicar pruebas y entrevistas que evalúen las competencias necesarias para el pue-



to, asegurando que los candidatos seleccionados tengan el perfil adecuado.

3. Desarrollo y capacitación: Se puede aprender a diseñar programas de desarrollo y capacitación basados en las competencias laborales identificadas. Esto incluye la creación de planes de formación personalizados para los empleados, que les permitirán adquirir y mejorar las competencias necesarias para su crecimiento profesional.

4. Evaluación del desempeño: Se puede aprender a utilizar las competencias laborales como criterio para evaluar el desempeño de los empleados. Esto implica establecer indicadores y estándares de desempeño basados en las competencias requeridas, y utilizarlos para medir y retroalimentar el rendimiento de los empleados.

5. Promoción y Asensos: Se puede aprender a identificar y desarrollar a los empleados con potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad en el futuro. Esto implica identificar las competencias necesarias para los roles de liderazgo y diseñar planes de desarrollo que permitan a los empleados adquirir esas competencias necesarias.

En general se puede aprender a utilizar las competencias laborales como base para gestionar el talento en la organización. Esto implica identificar y retener a los empleados con las competencias más relevantes y valiosas para la empresa, así como diseñar estrategias de desarrollo y promoción basadas en las competencias.

Por lo tanto, el estudio de esta asignatura brindará las herramientas y conocimientos necesarios para gestionar de manera efectiva el talento en una empresa, desde la identificación y evaluación de competencias hasta el desarrollo y retención de los empleados. más talentosos.

1.1 Competencias específicas de la asignatura para la carrera

Aplicar con ética los conocimientos científicos y tecnológicos, en el campo de las micro y pequeñas empresas, organizaciones productivas y sociales. – Elaborar y asesorar estudios de planificación, ejecu-



ción 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.

2. Metodología

2.1 Metodología de aprendizaje

Las técnicas y métodos que serán utilizados son:

- **Aprendizaje en línea asincrónico:** Esta metodología se basa en la entrega de materiales de estudio y actividades a través de plataformas de aprendizaje en línea, como videos, lecturas, cuestionarios y foros de discusión. Los estudiantes pueden acceder a estos materiales y realizar las actividades en su propio tiempo y ritmo.

- **Aprendizaje basado en proyectos:** Esta metodología implica la realización de proyectos prácticos relacionados con las competencias laborales que se están estudiando. Los estudiantes trabajan de manera independiente o en grupos para completar el proyecto, aplicando



los conocimientos y habilidades adquiridos.

- **Aprendizaje colaborativo en línea:** Esta metodología fomenta la colaboración y el trabajo en equipo a través de herramientas de comunicación en línea, como foros de discusión y plataformas de colaboración. Los estudiantes pueden interactuar, compartir ideas y resolver problemas juntos, incluso si no están básicamente en el mismo lugar.

- **Aprendizaje autodirigido:** Esta metodología permite a los estudiantes tomar el control de su propio aprendizaje, definiendo sus objetivos y diseñando su plan de estudio. Los materiales de estudio y las se proporcionan, pero los estudiantes son responsables de su propio progreso y ritmo de aprendizaje.

- **Aprendizaje basado en casos:** Esta metodología implica el análisis y discusión de casos reales o simulados relacionados con las competencias laborales. Los estudiantes examinan situaciones específicas, identifican problemas, proponen soluciones y discuten las implicaciones de sus decisiones.

Estas metodologías de aprendizaje facilitarán la generación de evaluaciones integrales que permitirán valorar el nivel de preparación, asimilación y resultados obtenidos en el aprendizaje de las competencias laborales como parte de la carrera.

2.2 Orientaciones generales de estudio

El actual documento busca suministrarle una guía y orientaciones generales para la identificación fundamentación de los elementos y conceptos centrales del módulo; de ahí que es necesario considerar



las siguientes directrices:

- Generar un plan de trabajo con su correspondiente cronograma que le permita organizar su estudio de manera ordenada e integral.
- Leer de manera minuciosa la guía y el texto básico.
- Usar fuentes bibliográficas, electrónicas y digitales de manera complementaria para ampliar el ámbito de conocimiento.
- Elegir un ambiente físico, social y psicológico adecuado que impulse la concentración para desarrollar las actividades de aprendizaje.
- Priorizar un espacio libre de ruidos, iluminado y con los insumos necesarios que le permitan obtener mayor concentración y asimilar de mejor manera los contenidos de esta guía.
- Elaborar ayudas memorias, esquemas, cuadros sinópticos, resúmenes, entre otras herramientas de sinopsis que le permita abreviar la información.
- Usar técnicas de lectura como el subrayado, resaltado, escritura al margen, fichas, entre otras, que facilitarán la identificación de ideas centrales y secundarias.
- Participar de forma permanente en el entorno virtual de aprendizaje, esto le permitirá la interacción con el docente y sus compañeros.
- En el caso de existir dificultad en la comprensión de los contenidos, deberá comunicarse con el docente tutor a través de los canales establecidos por el Instituto para el efecto.

3. Orientaciones didácticas por resultado de aprendizaje

Resultado de aprendizaje

Como consecuencia del aprendizaje se encuentra diseñada una base sólida en los aspectos fundamentales del talento humano basa-



do en competencias, así como las habilidades y destrezas para aplicar lo aprendido en el ámbito laboral, entre los resultados esperados se encuentran:

Poseer conocimiento en métodos y técnicas de administración y creación de Empresas.

Conocer, comprender y aplicar los conocimientos financieros para aprovechar adecuadamente los procesos de financiamiento menos costosos, a fin de minimizar los costos de producción.

Aplicar metodologías de marketing y técnicas de costos de producción específicas para las ramas de actividad en la que está inserta la producción de las Empresas.

Analizar, identificar y comprender problemas administrativos de manufactura y servicios locales para realizar investigaciones de nivel exploratorio y aplicada con enfoque prospectivo para el uso adecuado de métodos que permitan el desarrollo y conserven el ecosistema local.

Comprender y aplicar los conocimientos de procesos de gestión y de la calidad, en los sistemas de producción de bienes y servicios.

Crear e innovar procesos de emprendimientos productivos.

Introducción sobre las competencias laborales

Las competencias laborales son habilidades, conocimientos y capacidades que una persona posee y que le permiten desempeñarse de manera efectiva en un puesto de trabajo específico. Estas competencias son esenciales para el desarrollo de las tareas y responsabilidades laborales de manera exitosa. Algunas de las principales funciones de las competencias laborales son:

1. Mejorar el desempeño laboral: Las competencias laborales permiten a los trabajadores realizar sus tareas de manera más eficiente



y efectiva, lo que contribuye a mejorar su rendimiento y productividad en el trabajo.

2. Adaptabilidad: Las competencias laborales ayudan a los trabajadores a adaptarse a los cambios y desafíos del entorno laboral, permitiéndoles enfrentar nuevos retos y situaciones con mayor facilidad.

3. Mejorar la empleabilidad: Las competencias laborales son un factor clave para la empleabilidad de una persona, ya que las empresas valoran y buscan candidatos que posean las habilidades necesarias para el puesto de trabajo.

4. Facilitar la movilidad laboral: Las competencias laborales pueden ser transferibles entre diferentes puestos de trabajo o sectores, lo que brinda a los trabajadores la posibilidad de cambiar de empleo o de desarrollarse en diferentes áreas profesionales.

5. Fomentar el aprendizaje continuo: Las competencias laborales requieren de actualización constante, lo que promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de los trabajadores.

De lo señalado, las competencias laborales son fundamentales para el desempeño exitoso en el ámbito laboral, tanto a nivel individual como para el desarrollo de las organizaciones.



CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



SEMANA 1

1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1.1. Conceptos de Gestión del Talento Humano

Según Gary Dessler, en su libro "Gestión de Recursos Humanos" (2019) señala que la gestión del talento humano es el proceso de atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados más calificados y comprometidos para lograr los objetivos estratégicos de la organización.



Por otra parte Robert L. Mathis y John H. Jackson, en su libro “Gestión de Recursos Humanos” (2011) menciona que la gestión del talento humano hace referencia a la planificación, reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación y retención del personal clave en una organización para alcanzar los objetivos y el éxito empresarial

De su parte, David Ulrich en su libro la “Transformación de rol de recursos humanos” (2017) determina que la gestión del talento humano es una disciplina estratégica que se enfoca en atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Así mismo Chiavenato (2009) establece que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

En este sentido la gestión del talento humano se enmarca en la administración de la misma considerándose un campo muy sensible para las empresas, que depende de diversos aspectos como la cultura, estructura, ambiente y características organizacionales, esta administración busca atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y valiosos para el éxito y crecimiento de una organización.

1.2. Aspectos Fundamentales en la gestión de personas

La gestión de talento humano se enfoca en que la persona es parte del grupo de interés de la empresa y no únicamente como un recurso, en este contexto es importante considerar algunos aspectos:

Las personas como seres humanos son individuos dotados de inteligencia, conciencia y capacidad de razonamiento. Son seres so-



ciales que interactúan con su entorno y con otros seres humanos, formando parte de diversas comunidades y sociedades.

Las personas poseen una complejidad emocional y psicológica única, con una amplia gama de experiencias, pensamientos, sentimientos y comportamientos. Tienen la capacidad de comunicarse, expresar sus ideas y emociones, y establecer relaciones significativas con otros seres humanos.

Las personas son seres en constante evolución y aprendizaje, capaces de adaptarse y superar desafíos. Tienen la capacidad de tomar decisiones y ejercer su libre albedrío, así como de aprender de sus experiencias y buscar el desarrollo personal y profesional, y no deben ser vistas solo como un recurso de la empresa.

Las personas como activadores de los recursos de la empresa desempeñan un papel fundamental en la creación de valor y el logro de los objetivos organizacionales. Son los encargados de aprovechar y utilizar eficientemente los recursos disponibles, como el capital, la tecnología y los procesos, para generar resultados positivos.

Las personas aportan sus conocimientos, habilidades y experiencias para llevar a cabo las tareas y actividades necesarias en la organización. Su capacidad de pensar de manera crítica, resolver problemas, tomar decisiones y trabajar en equipo permite optimizar el uso de los recursos y lograr resultados exitosos.

Además, las personas son responsables de la innovación y la mejora continua en la empresa. A través de su creatividad y capacidad de generar ideas, pueden identificar oportunidades de mejora, implementar cambios y adaptarse a los desafíos del entorno empresarial.



Asimismo, las personas son los impulsores de la cultura organizacional y los valores de la empresa. Su compromiso, motivación y actitud positiva influyen en el clima laboral y en la forma en que se desarrollan las actividades. Una fuerza laboral comprometida y motivada puede generar un impacto significativo en el desempeño y los resultados de la empresa.

Las personas como asociadas de la empresa se refieren a que los empleados son considerados como socios o colaboradores claves en el funcionamiento y éxito de la organización. En lugar de versar simplemente como recursos o activos, se reconoce su importancia y se les valora como socios estratégicos.

Esta perspectiva implica tratar a los empleados como individuos con talento y potencial, y fomentar una relación de colaboración y confianza mutua entre la empresa y sus asociados. Se promueve la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, se les involucra en la definición de metas y se les brinda la oportunidad de aportar sus ideas y perspectivas.

La empresa reconoce que los empleados son una fuente de conocimiento, experiencia y habilidades valiosas. Se les proporciona el apoyo necesario para desarrollar su potencial y se fomenta un ambiente de trabajo inclusivo, respetuoso y motivador.

Como asociados de la empresa, los empleados se sienten comprometidos y conectados con los objetivos y valores de la organización. Se les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, se les reconoce y recompensa por sus contribuciones, y se promueve un clima laboral que fomenta el bienestar y la satisfacción.



Las personas como proveedores de competencias en el sentido de que poseen conocimientos, habilidades y experiencias que pueden ser utilizadas en el ámbito laboral. Cada individuo tiene una combinación única de competencias que pueden ser valiosas para una organización.

Las personas proveen competencias a la empresa a través de su formación académica, experiencia laboral previa y desarrollo personal y profesional continuo. Estas competencias pueden ser utilizadas para llevar a cabo tareas y proyectos, resolver problemas, tomar decisiones y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Es responsabilidad de la empresa identificar las competencias necesarias para sus diferentes roles y funciones, y buscar a las personas que las poseen. Esto implica realizar procesos de selección y reclutamiento efectivos, así como proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan mejorar y ampliar sus competencias.

Además, es importante destacar que las personas también pueden adquirir nuevas competencias a lo largo del tiempo. La capacitación y el desarrollo continuo son herramientas clave para que los empleados puedan actualizar y mejorar sus competencias, lo que a su vez beneficia a la empresa en términos de innovación, eficiencia y adaptabilidad al cambio.

Las personas son consideradas como el capital humano de la empresa debido a que representan uno de los activos más valiosos y estratégicos de la organización. El término "capital humano" se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, talentos y experiencias que los empleados aportan a la empresa.



Al igual que otros tipos de capital, como el financiero o el tecnológico, el capital humano tiene un valor económico y puede generar un retorno de inversión para la organización. Las personas aportan su conocimiento y habilidades para realizar tareas y actividades que generen valor, contribuyendo así al crecimiento y éxito de la empresa.

El capital humano también se refiere a la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad de los empleados. Las personas pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos a lo largo del tiempo, lo que les permite enfrentar los desafíos y cambios del entorno empresarial de manera efectiva.

Al invertir en el desarrollo y gestión del capital humano, las empresas pueden obtener beneficios significativos, como la mejora de la productividad, la innovación, la satisfacción del cliente y la ventaja competitiva. Una fuerza laboral talentosa y comprometida puede marcar la diferencia en el desempeño y los resultados de la empresa.

1.3. Objetivos de la gestión del Talento Humano

Los objetivos de la gestión del Talento Humano pueden variar según las necesidades y estrategias de cada organización, sin embargo, siempre se ven enfocadas en contribuir con la eficiencia de la empresa, en este sentido se pueden plantear los siguientes objetivos:

- Apoyar a la empresa para que alcance sus objetivos y misión

- Proveer de talento humano competitivo para la empresa

- Entregar a la empresa personal entrenado y motivado

- Incrementar la satisfacción de las personas en el trabajo e impulsar su autoeducación y formación.

- Desarrollar e incrementar la calidad de vida y ambiente de trabajo.



Gestionar y promover el cambio y la adaptación al mismo

Mantener políticas pegadas a la ética y responsabilidad social.

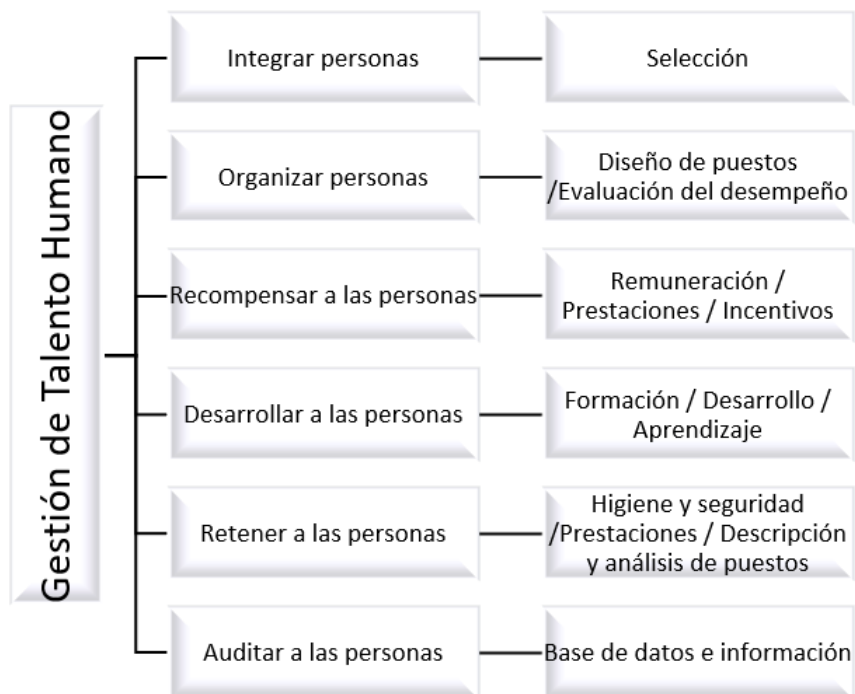
Promover un equipo sólido para el desempeño de las actividades empresariales.

SEMANA 2

1.4. Procesos de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano integra varias actividades con el propósito de obtener efectos multiplicadores y armónicos tanto para las empresas como para las personas que laboran en las mismas, partiendo de esta premisa para Chiavenato (2019) los procesos de la gestión del talento humano se encuentran integrado por 6 procesos básicos estos son:

Figura 1: Procesos de la Gestión de Talento Humano



NOTA: La figura señala los 6 procesos que integra la gestión de talento humano



1.5. Gestión del Talento Humano en un ambiente dinámico y competitivo

La gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo puede ser todo un desafío. En este tipo de entorno, es crucial contar con estrategias efectivas para reclutar, retener y desarrollar el talento.

Para gestionar el talento humano de manera exitosa, es importante tener en cuenta algunos aspectos clave. En primer lugar, es fundamental identificar las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos del entorno dinámico y competitivo. Esto permitirá atraer a los candidatos adecuados y asegurar que el equipo esté compuesto por personas capaces de adaptarse rápidamente a los cambios.

Además, es esencial establecer un ambiente de trabajo motivador y colaborativo. Esto implica fomentar la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el reconocimiento del desempeño. También es importante ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, ya que esto ayudará a retener a los empleados talentosos y a mantenerlos comprometidos. En un entorno dinámico y competitivo, la gestión del talento humano también implica estar al tanto de las tendencias y cambios en el mercado laboral. Esto permitirá anticiparse a las necesidades futuras y adaptar las estrategias de gestión del talento en consecuencia.

Por lo tanto, la gestión del talento humano debe adaptarse y transformarse según varios aspectos del avance mundial, como:

- Globalización



Figura 2: Procesos de la Gestión de Talento Humano



NOTA: La figura representa la globalización en cuanto a talento humano

La gestión del talento humano en la globalización es un desafío importante para las organizaciones en la actualidad. La globalización ha llevado a un aumento en la movilidad laboral y la diversidad cultural, lo que requiere que las empresas adopten enfoques más flexibles y adaptativos en la gestión de su talento humano.

Aquí hay algunas consideraciones clave para la gestión del talento humano en la globalización:

1. **Diversidad cultural:** Las empresas deben reconocer y valorar la diversidad cultural en su fuerza laboral. Esto implica promover un ambiente inclusivo y equitativo, así como fomentar la diversidad de pensamiento y perspectivas en la toma de decisiones.

2. **Movilidad laboral:** La globalización ha facilitado la movilidad laboral, lo que significa que las empresas pueden contratar y retener talento de diferentes partes del mundo. Esto requiere la implementación de políticas y prácticas que faciliten la movilidad de los empleados, como programas de reubicación y capacitación intercultural.



3. Gestión del talento a nivel global: Las organizaciones deben desarrollar estrategias de gestión del talento que aborden las necesidades y expectativas de los empleados en diferentes países y culturas. Esto implica adaptar las prácticas de reclutamiento, selección, desarrollo y retención de talento para satisfacer las necesidades locales.

4. Desarrollo de habilidades interculturales: La gestión del talento en la globalización requiere que los líderes y empleados desarrollen habilidades interculturales. Esto implica comprender y apreciar las diferencias culturales, así como aprender a trabajar de manera efectiva en equipos multiculturales.

5. Tecnología y comunicación: Las herramientas tecnológicas y de comunicación son fundamentales para la gestión del talento en la globalización. Las empresas deben utilizar tecnologías de colaboración en línea, como sistemas de gestión del aprendizaje y plataformas de comunicación virtual, para facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre empleados de diferentes ubicaciones geográficas.

- Incorporación de nuevas tecnologías

Figura 3: Nuevas Tecnologías



NOTA: Tecnología en la gestión de talento humano



La incorporación de nuevas tecnologías en la gestión del talento humano ha transformado la forma en que las organizaciones reclutan, seleccionan, desarrollan y retienen a su personal. Aquí hay algunas formas en las que las nuevas tecnologías están impactando la gestión del talento humano:

1. Reclutamiento y selección: Las organizaciones están utilizando plataformas en línea y redes sociales para publicar ofertas de empleo, atraer candidatos y filtrar currículums. Además, las herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos están ayudando a las empresas a identificar a los candidatos más adecuados para sus vacantes, basándose en criterios específicos.

2. Evaluación de habilidades: Las nuevas tecnologías están permitiendo a las organizaciones evaluar las habilidades y competencias de los candidatos de manera más objetiva y eficiente. Por ejemplo, las pruebas en línea y los juegos de simulación pueden ayudar a medir las habilidades técnicas y cognitivas de los candidatos.

3. Desarrollo de talento: Las plataformas de aprendizaje en línea y los cursos virtuales están facilitando el desarrollo de habilidades y el aprendizaje continuo de los empleados. Los programas de capacitación en línea ofrecen flexibilidad y accesibilidad, permitiendo a los empleados aprender a su propio ritmo y desde cualquier lugar.

4. Gestión del desempeño: Las tecnologías de gestión del desempeño están reemplazando los tradicionales sistemas de evaluación anual. Las herramientas de retroalimentación en tiempo real y los sistemas de seguimiento del desempeño permiten a los gerentes y empleados tener una visión más actualizada y precisa de los logros y áreas de mejora.



5. Retención de talento: Las organizaciones están utilizando herramientas de análisis de datos y minería de datos para identificar patrones de comportamiento y factores de riesgo de rotación de empleados. Esto les permite tomar medidas preventivas para retener a los empleados clave y mejorar la experiencia del empleado.

Si bien la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión del talento humano ofrece muchas ventajas, también plantea desafíos, como la necesidad de capacitar a los empleados en el uso de las nuevas herramientas y garantizar la privacidad y seguridad de los datos. Es importante que las organizaciones encuentren un equilibrio entre la utilización de tecnología y la interacción humana para garantizar una gestión efectiva del talento.

- Administración del cambio

La gestión del talento humano y la administración del cambio están intrínsecamente relacionadas, ya que el éxito de cualquier cambio organizacional depende en gran medida de cómo se gestiona y se involucra a las personas dentro de la organización. Aquí hay algunas consideraciones clave para integrar la gestión del talento humano y la administración del cambio:

1. Comunicación efectiva: La comunicación clara y transparente es fundamental para gestionar el cambio de manera exitosa. Las organizaciones deben comunicar abiertamente los motivos del cambio, los beneficios esperados y las implicaciones para los empleados. Además, es importante proporcionar oportunidades para que los empleados expresen sus preocupaciones y brindarles información actualizada sobre el proceso de cambio.



2. Participación y empoderamiento: Involucrar a los empleados en el proceso de cambio puede aumentar su compromiso y aceptación del mismo. Las organizaciones pueden fomentar la participación y el empoderamiento al involucrar a los empleados en la toma de decisiones relacionadas con el cambio, brindarles oportunidades para aportar ideas y opiniones, y ofrecer capacitación y apoyo para desarrollar nuevas habilidades requeridas para el cambio.

3. Gestión del talento durante el cambio: Durante los períodos de cambio, es importante prestar atención a la gestión del talento humano. Esto implica identificar a los empleados clave y asegurarse de que estén comprometidos y apoyados durante el proceso de cambio. Además, es importante brindar oportunidades de desarrollo y capacitación para ayudar a los empleados a adquirir las habilidades necesarias para adaptarse al cambio.

4. Gestión del cambio cultural: Muchos cambios organizacionales implican cambios en la cultura y los valores de la organización. La gestión del talento humano debe abordar estos aspectos, asegurándose de que los empleados comprendan y se alineen con los nuevos valores y comportamientos deseados. Esto puede requerir programas de capacitación y desarrollo cultural, así como la creación de mecanismos para reconocer y recompensar los comportamientos alineados con la nueva cultura.

5. Evaluación y ajuste: La gestión del talento humano y la administración del cambio deben ser procesos iterativos y en constante evaluación. Las organizaciones deben monitorear y evaluar continuamente el progreso del cambio, identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias según sea necesario. Además, es importante celebrar los logros y reconocer a aquellos empleados que han sido clave en el proceso de cambio.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1

Selecciones verdadero o falso a las siguientes interrogantes

1. La gestión del talento humano no es una disciplina estratégica que se enfoca en atraer, desarrollar y relegar a los mejores talentos para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Verdadero _____ Falso _____

2. El proceso de retener a las personas tiene relación con el reclutamiento y selección

Verdadero _____ Falso _____

3. El proceso de recompensa a las personas tiene relación con la remuneración, prestaciones e incentivos

Verdadero _____ Falso _____

4. Las personas como activadores de los recursos de la empresa desempeñan un papel fundamental en la creación de valor y el logro de los objetivos organizacionales.

Verdadero _____ Falso _____

5. La gestión de talento humano tiene como objetivo promover un equipo sólido para el desempeño de las actividades empresariales y solo enfocarse en la rentabilidad de la empresa.

Verdadero _____ Falso _____



Seleccione una de las opciones que sean correctas:

6. Indique cuál de los siguientes no es un aspecto fundamental de la gestión de talento humano

- a) Las personas como seres humanos
- b) Las personas como asociadas de la empresa
- c) Las personas independientes con sus emprendimientos
- d) Las personas como capital humano de la empresa
- e) Ninguna de las anteriores

7. De cuantos procesos está integrado la gestión de talento humano

- a) 5
- b) 2
- c) 6
- d) 8

8. Integrar personas, organizar personas, recompensar personas, desarrollar personas, retener a las personas, auditar a las personas son consideradas como:

- a) Objetivos de la gestión del talento humano
- b) Enfoques de la gestión del talento humano
- c) Procesos de la gestión de talento humano
- d) Todas las anteriores



9. El siguiente concepto corresponde a: Las empresas deben reconocer y valorar la diversidad cultural en su fuerza laboral. Esto implica promover un ambiente inclusivo y equitativo, así como fomentar la diversidad de pensamiento y perspectivas en la toma de decisiones.

- a) Movilidad Laboral
- b) Diversidad cultural
- c) Desarrollo de habilidades culturales
- d) Todas las anteriores

10. El siguiente concepto corresponde a: La comunicación clara y transparente es fundamental para gestionar el cambio de manera exitosa. Las organizaciones deben comunicar abiertamente los motivos del cambio, los beneficios esperados y las implicaciones para los empleados. Además, es importante proporcionar oportunidades para que los empleados expresen sus preocupaciones y brindarles información actualizada sobre el proceso de cambio.

- a) Participación y empoderamiento
- b) Gestión del cambio cultural
- c) Comunicación efectiva
- d) Todas las anteriores



CASO PRÁCTICO

¿PARA QUÉ TRABAJAMOS?

Piense en esta vieja historia: un ingeniero recorría una carretera cuando encontró a un grupo de hombres que trabajaban en una cantera.

Al parecer, todos hacían lo mismo. El hombre preguntó a uno de ellos: “¿Qué hace?” El trabajador, sucio, enrojecido y empapado en sudor, respondió con evidente irritación: “Intento romper esta maldita piedra”.

Le repitió la misma pregunta al siguiente trabajador. Éste, exhibiendo poca emoción, repuso: “Estoy preparando piedras para un edificio”. El tercero, que canturreaba con alegría al trabajar, dio la siguiente respuesta, con visible orgullo: “Estoy ayudando a construir una catedral”. A pesar de que parecían hacer lo mismo, el ingeniero llegó a la conclusión de que esos trabajadores hacían cosas muy distintas.

Cada estudiante debe analizar el relato y responder la pregunta:

- “¿Qué lecciones enseña esa vieja historia a los administradores de recursos humanos de hoy en día?”

Deberán responder las siguientes preguntas:

- “¿Por qué estoy trabajando?”

- “¿Cuál es el significado de mi trabajo?”

Las respuestas deben ser ampliadas en función de lo tratado en el presente capítulo.

Tomado del libre *Gestión del Talento Humano Tercera Edición* – Idalberto Chiavenato (2019)



CAPÍTULO II

DISEÑO DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES



SEMANA 3

2. DISEÑO DE CARGOS Y COMPETENCIAS LABORALES

La organización y el trabajo están estrechamente relacionados, ya que la forma en que se organiza una empresa tiene un impacto directo en cómo se realiza el trabajo. Aquí hay algunas consideraciones clave sobre la relación entre la organización y el trabajo:

1. Estructura organizativa: La estructura organizativa define cómo se divide el trabajo dentro de la empresa y cómo se agrupan las actividades y responsabilidades. Puede ser funcional, divisional, matricial



u otra forma de estructura. La estructura organizativa determina cómo se asignan las tareas, cómo se toman las decisiones y cómo se coordina el trabajo en toda la organización.

2. Diseño del puesto de trabajo: El diseño del puesto de trabajo se refiere a cómo se organizan las tareas, responsabilidades y autoridad en un puesto específico. Implica determinar qué habilidades y conocimientos se requieren, qué tareas se deben realizar y cómo se evalúa el desempeño. Un diseño de puesto eficaz puede mejorar la productividad, la satisfacción laboral y la calidad del trabajo.

3. Procesos y flujos de trabajo: Los procesos y flujos de trabajo se refieren a cómo se llevan a cabo las tareas y cómo se coordina el trabajo en toda la organización. Esto implica identificar las actividades necesarias, los pasos a seguir y las interacciones entre los diferentes roles y departamentos. Un enfoque eficiente de los procesos y flujos de trabajo puede mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de respuesta y optimizar los recursos.

4. Cultura organizacional: La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización. La cultura influye en cómo se realiza el trabajo, cómo se toman las decisiones y cómo se interactúa en el entorno laboral. Una cultura organizacional sólida puede promover la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados.

5. Tecnología y herramientas de trabajo: La tecnología y las herramientas de trabajo tienen un impacto significativo en cómo se realiza el trabajo. Las organizaciones deben asegurarse de proporcionar a sus empleados las herramientas y tecnologías adecuadas para realizar sus tareas de manera eficiente. Esto puede incluir software especializado, equipos de trabajo colaborativo, sistemas de gestión de pro-



yectos, entre otros.

Desde este punto de vista, es importante partir que las organizaciones y el trabajo a través de la historia han tenido una evolución pues con el tiempo se han adquirido capacidades que han permitido incrementar los resultados del trabajo, por lo que en la historia se habla de los siguientes periodos:

Figura 4: Organización del trabajo en los periodos históricos



NOTA: Descripción de las tres etapas de la organización del trabajo

La organización implica los siguientes pasos:

Figura 5: Pasos de la Organización del trabajo



NOTA: La figura describe los pasos de la organización del trabajo



La estructura organizacional se refiere a cómo se organiza y se divide el trabajo dentro de una organización. Es el marco que determina cómo se agrupan las actividades y las responsabilidades, cómo se toman las decisiones y cómo se establecen las relaciones de autoridad y comunicación dentro de la organización.

Para Henry Mintzberg (2015), la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Estas estructuras pueden representarse de manera gráfica por medio de organigramas donde se identifica las funciones, los niveles de comunicación entre sí, así como los niveles de jerarquía.

Los organigramas se clasifican según:

- Su naturaleza
- Su finalidad
- Su ámbito
- Su contenido
- Su presentación o disposición gráfica

Tipos de organizaciones del trabajo

Se puede definir diversos tipos de organización de acuerdo con la necesidad institucional, tomando en cuenta tres elementos organizables: Funciones, personas y jerarquía. Los siguientes se destacan como más utilizadas:



- Jerarquía en línea

La organización jerárquica en línea es un tipo de estructura organizativa en la que las decisiones y la autoridad fluyen de forma vertical a través de una cadena de mando claramente definida. En este tipo de organización, cada empleado tiene un director superior al que se reporta y al que debe rendir cuentas.

Las características principales de la organización jerárquica en línea son:

1. **Autoridad centralizada:** La autoridad y el poder de toma de decisiones se concentran en la cúspide de la jerarquía, generalmente en el gerente o director general.

2. **Comunicación vertical:** La comunicación fluye de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba a través de los diferentes niveles jerárquicos. Las decisiones y directrices se transmiten a través de la cadena de mando.

3. **Claridad de roles y responsabilidades:** Cada empleado tiene un puesto y una descripción de trabajo claros, con responsabilidades y tareas asignadas específicamente.

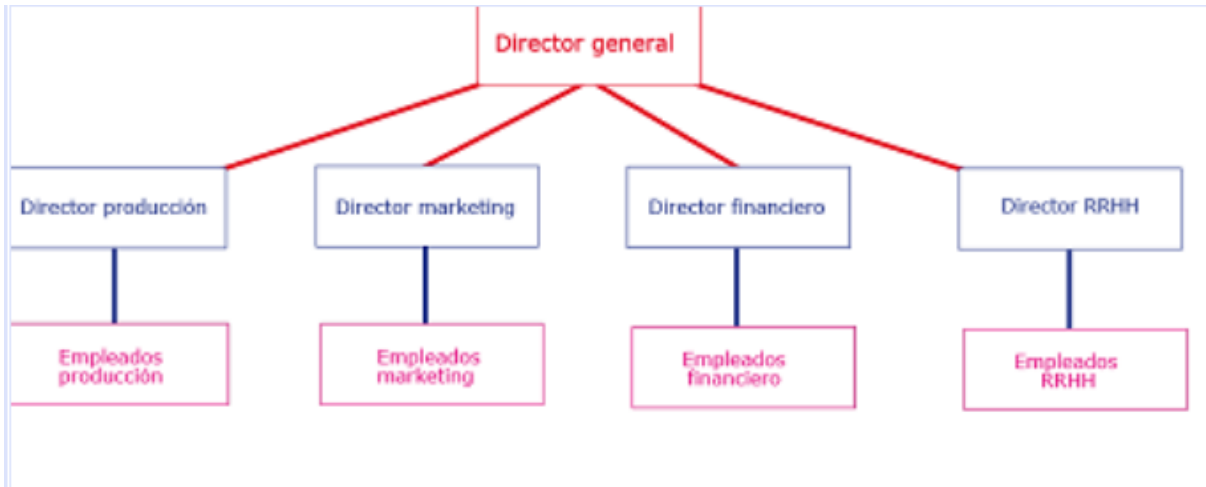
4. **Estructura piramidal:** La organización se representa como una pirámide, con el líder o gerente en la cima, seguido de niveles inferiores de supervisores, gerentes intermedios y empleados de base.

5. **Centralización de la toma de decisiones:** Las decisiones importantes se toman en la cúspide de la jerarquía y se transmiten hacia abajo. Los empleados de niveles inferiores tienen poca o ninguna autonomía para tomar decisiones estratégicas.

La organización jerárquica en línea puede ser eficiente en términos de claridad de roles y responsabilidades, así como en la toma rápida de decisiones. Sin embargo, también puede ser rígido y limitar la creatividad y la participación de los empleados en la toma de decisiones.



Figura 6: Jerarquía Lineal o Jerárquico



NOTA: La figura describe un organigrama de tipo de jerarquía en línea

- Funcional

La organización funcional es un tipo de estructura organizativa en la que las tareas y actividades se agrupan según las funciones o áreas especializadas de la empresa. En este tipo de organización, cada departamento o área funcional se encarga de una función específica, como marketing, finanzas, recursos humanos, producción, entre otras.

Las características principales de la organización funcional son:

1. Agrupación por funciones: Las actividades y tareas se agrupan según las funciones especializadas de la empresa. Cada departamento se encarga de una función específica y está compuesto por empleados con habilidades y conocimientos similares.
2. Especialización y experticia: Cada departamento o área funcional se enfoca en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos relacionados con su función. Esto permite una mayor especialización y experiencia en cada área.
3. Jerarquía dentro de cada función: Dentro de cada departa-



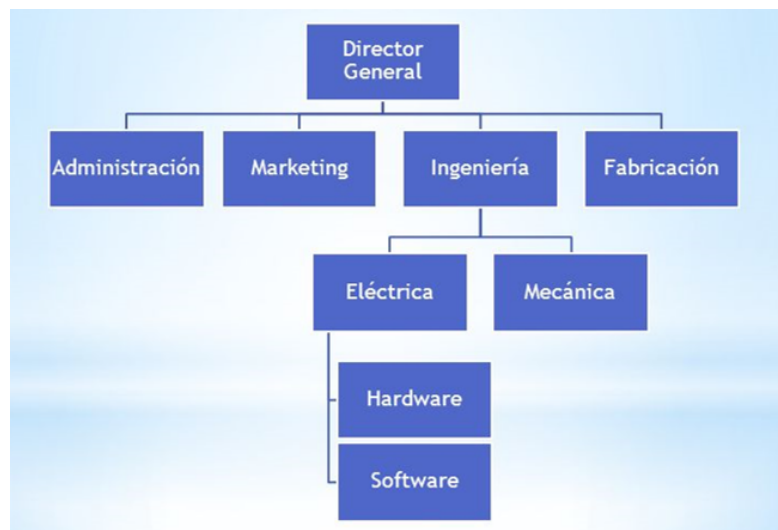
mento o área funcional, existe una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Los empleados reportan a un supervisor o gerente específico dentro de su área funcional.

4. Comunicación vertical y horizontal: La comunicación fluye tanto verticalmente, entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de cada departamento, como horizontalmente, entre los diferentes departamentos o áreas funcionales. Esto permite una coordinación, colaboración y efectiva entre las diferentes funciones de la empresa.

5. Coordinación centralizada: Aunque cada departamento o área funcional tiene cierta autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su función, la coordinación y toma de decisiones estratégicas se realiza de manera centralizada, generalmente por la alta dirección de la empresa.

La organización funcional puede ser eficiente en términos de especialización y enfoque en cada función específica. Sin embargo, puede haber desafíos en la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos, especialmente cuando se requiere una colaboración estrecha entre ellos.

Figura 7: Funcional



NOTA: La figura describe un organigrama de tipo funcional



- Staff

La organización staff es un tipo de estructura organizativa en la que se agrega un grupo de personal de apoyo especializado, conocido como staff, para brindar asesoramiento y apoyo a los departamentos y áreas funcionales principales de la organización.

Las características principales del personal de la organización son:

1. Personal de apoyo especializado: El personal de staff está compuesto por expertos en áreas específicas, como asesoría legal, recursos humanos, tecnología de la información, relaciones públicas, entre otros. Estos profesionales brindan asesoramiento y apoyo a los departamentos y áreas funcionales principales.

2. Función de asesoramiento y apoyo: El personal de staff no tiene autoridad directa sobre las decisiones o actividades de los departamentos principales, pero brinda asesoramiento y apoyo en su área de especialización. Su función principal es proporcionar conocimientos y recursos adicionales para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización.

3. Relación de servicio: El personal de staff tiene una relación de servicio con los departamentos principales. Están disponibles para responder preguntas, resolver problemas y brindar orientación en su área de especialización.

4. Comunicación y coordinación: La comunicación y coordinación entre el personal de staff y los departamentos principales es esencial para garantizar un flujo efectivo de información y recursos. Se establecen canales de comunicación claros para facilitar esta interacción.

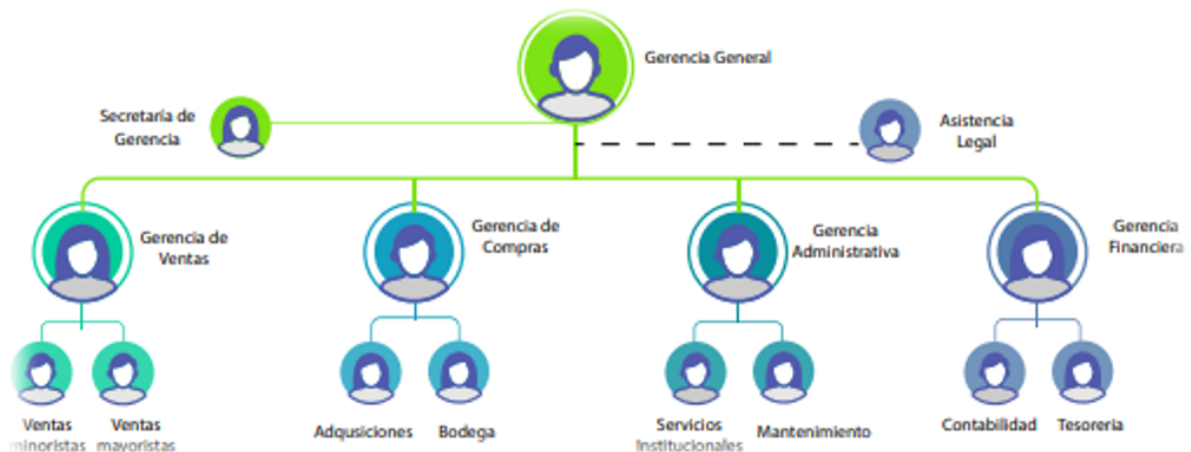
5. Estructura de autoridad dual: En la organización staff, hay una estructura de autoridad dual. Los departamentos principales mantienen su propia estructura jerárquica y toman decisiones relacionadas



con sus funciones principales, mientras que el personal de staff brinda apoyo y asesoramiento sin interferir directamente en las decisiones.

El personal de la organización puede ser beneficiosa al proporcionar conocimientos especializados y recursos adicionales a los departamentos principales. Sin embargo, también puede haber desafíos en la coordinación y comunicación entre el personal de staff y los departamentos principales, así como en la definición clara de roles y responsabilidades.

Figura 8: Staff



NOTA: La figura describe un organigrama de tipo Staff

Es importante recordar que cada organización tiene su propia estructura organizacional, que representa su división interna del trabajo y la manera en que sus unidades se interrelacionan para alcanzar los objetivos globales, por ello otro aspecto dentro de una empresa es **la departamentalización** es un proceso mediante el cual se agrupan las actividades y tareas de una organización en unidades organizativas más pequeñas y especializadas, conocidas como departamentos o divisiones. La departamentalización se basa en criterios específicos, como la función, el producto, el cliente, la geografía u otros factores relevantes para la organización. Permite una mejor organización y coordinación de las actividades dentro de la organización, ya que cada departamento puede enfocarse en su área de especialización. Sin em-



bargo, también puede haber desafíos en la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos, especialmente cuando se requiere una colaboración estrecha entre ellos.

Entre los principales tipos de departamentalización son:

- Funcional: Agrupa las actividades similares según su función principal.

- Por producto: Agrupa las actividades con base en un producto, o grupo de productos que tienen relación. Generalmente se utiliza en empresas fabricantes de diversas líneas de productos.

- Por territorio: Agrupa agrupar las actividades de acuerdo con el lugar geográfico en el que se encuentre la ejecución del trabajo.

- Por clientes: Busca crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, o tiendas departamentales.

- Por proceso: Agrupa por procesos o equipos lo que representa eficiencia y ahorro de tiempo.

- Por secuencia: Agrupa las labores basadas en el tiempo, debido a que el día normal

de trabajo no es suficiente y es necesario realizar diferentes turnos para el cumplimiento de las actividades.

- Matricial: es una combinación de modelos consiste en una estructura de matriz cuya organización divide la autoridad, tanto por área funcional y por proyecto. En donde los empleados responden a dos supervisores inmediatos: un supervisor funcional y un supervisor del proyecto.



2.1. Definición de competencias

Las competencias se refieren a las habilidades, conocimientos, capacidades y atributos personales que una persona o una organización posee y que les permiten desempeñarse de manera efectiva en una determinada área o función.

Las competencias pueden ser técnicas o específicas de una profesión, como conocimientos en contabilidad, programación informática o diseño gráfico. También pueden ser competencias interpersonales o habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad o el liderazgo.

Las competencias se adquieren a través de la formación, la experiencia laboral y el desarrollo personal. Pueden ser evaluadas y medibles, lo que permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de una persona o una organización.

Las competencias son importantes tanto a nivel individual como organizativo. A nivel individual, las competencias son clave para el desarrollo profesional y el logro de metas personales. A nivel organizativo, las competencias son fundamentales para el éxito y la eficiencia de la empresa, ya que determinan la capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones y contribuir al logro de los objetivos organizativos.

Las competencias también pueden ser utilizadas como criterios de selección y evaluación de personal, así como para diseñar programas de formación y desarrollo profesional. Además, las competencias pueden ser actualizadas y desarrolladas a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios en el entorno laboral y las necesidades de la organización.



El concepto de “competencias” aplicado al mundo laboral, fue desarrollado por varios autores e investigadores, pero fue el **psicólogo David McClelland en los '70 quien logró popularizar el término**. La definió como las características propias de una persona, las cuales están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.

2.2. Diccionario de competencias

Clasificación de competencias:

Según el reconocido autor y experto en gestión de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, las competencias pueden clasificarse en tres categorías principales:

1. Competencias técnicas: Son las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñar una determinada función o tarea. Estas competencias están relacionadas con la formación académica, la experiencia laboral y la capacitación en áreas técnicas o profesionales. Por ejemplo, competencias técnicas en contabilidad, programación, diseño gráfico, marketing, entre otras.

2. Competencias humanas o interpersonales: Son las habilidades y capacidades relacionadas con las relaciones interpersonales y la gestión de personas. Estas competencias son fundamentales para el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, el liderazgo, la empatía y la inteligencia emocional. Estas competencias son esenciales para el desarrollo de relaciones positivas y productivas dentro de un entorno laboral.

3. Competencias conceptuales: Son las habilidades y conocimientos relacionados con la capacidad de análisis, la toma de decisiones estratégicas y la comprensión de los conceptos y principios fundamentales de una determinada área o industria. Estas competencias implican la capacidad de pensar de manera crítica, resolver problemas complejos, identificar oportunidades y comprender el entorno



empresarial en el que opera una organización.

Esta clasificación de competencias propuesta por Chiavenato es ampliamente utilizada en la gestión de recursos humanos y el desarrollo del talento. Al reconocer y desarrollar estas tres categorías de competencias, las organizaciones pueden asegurar de que sus empleados tengan las habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva en su trabajo y contribuir al éxito de la organización.

Por otra parte, Martha Alles, reconocida especialista en gestión del talento y recursos humanos, propone una clasificación de competencias en su libro "Gestión por Competencias". Según Alles, las competencias se dividen en tres categorías principales:

1. Competencias técnicas o funcionales: Son las habilidades y conocimientos necesarios específicos para desempeñar una función o tarea particular.

2. Competencias genéricas o transversales: Son habilidades y capacidades que son relevantes y aplicables en diferentes contextos y funciones. Estas competencias son transferibles y se pueden utilizar en una variedad de roles y situaciones laborales. Algunos ejemplos de competencias genéricas son la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad, la capacidad de aprendizaje, la organización y la orientación al logro.

3. Competencias directivas o de liderazgo: Son habilidades y conocimientos necesarios para la gestión de personas y equipos. Estas competencias están orientadas a la dirección, coordinación y motivación de equipos de trabajo. Algunas competencias directivas incluyen el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio, la negociación, la delegación, la gestión del desempeño y la capacidad de influencia.



Es importante identificar que los dos autores proponen competencias similares que agrupan a las competencias como un medio de fortalecimiento de los equipos de trabajo y como una herramienta útil para las empresas.

Partiendo del concepto de competencias que fue analizado junto a la clasificación de las mismas aterrizamos en el **diccionario de competencias**:

Un diccionario de competencias es una herramienta que recopila y define las diferentes competencias necesarias para desempeñar una función o tarea específica. Este tipo de diccionario proporciona una descripción detallada de cada competencia, incluyendo sus componentes, comportamientos observables y niveles de dominio.

En un diccionario de competencias, cada competencia se define de manera clara y precisa, brindando una comprensión común de lo que implica y cómo se puede evaluar. También puede incluir ejemplos de comportamientos o acciones que demuestran la competencia en diferentes niveles de dominio, desde principiante hasta experto.

El objetivo principal de un diccionario de competencias es proporcionar un marco de referencia para la gestión del talento y el desarrollo de los empleados. Ayuda a establecer criterios claros para la selección, evaluación y desarrollo de las competencias necesarias en un puesto de trabajo específico.

Además, un diccionario de competencias puede ser utilizado como una guía para el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo profesional, ya que identifica las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en un determinado rol o área funcional.



Para el diseño del diccionario de competencias se requiere seguir un proceso estructurado y contar con la participación de diferentes partes interesadas. Aquí hay algunos pasos clave a considerar:

1. Identificar las competencias relevantes: El primer paso es determinar las competencias necesarias para los diferentes roles o funciones dentro de la organización. Esto implica analizar las responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo y determinar qué habilidades y conocimientos son fundamentales para el desempeño exitoso.

2. Definir las competencias: Una vez identificadas las competencias, es necesario definirlas en términos claros y específicos. Esto implica describir los componentes y comportamientos claves asociados con cada competencia, así como los niveles de dominio esperados.

3. Obtener aportes y validación: Es importante involucrar a las partes interesadas relevantes, como supervisores, empleados y expertos en la materia, para obtener aportes y validar las descripciones de competencias propuestas. Esto asegurará que las definiciones sean precisas y representen las necesidades y expectativas de la organización.

4. Organizar y estructurar el diccionario: Una vez definidas las competencias, es necesario organizarlas en una estructura coherente y fácilmente accesible. Esto puede implicar agrupar las competencias en categorías o áreas temáticas, establecer niveles de dominio y proporcionar ejemplos de comportamientos observables.

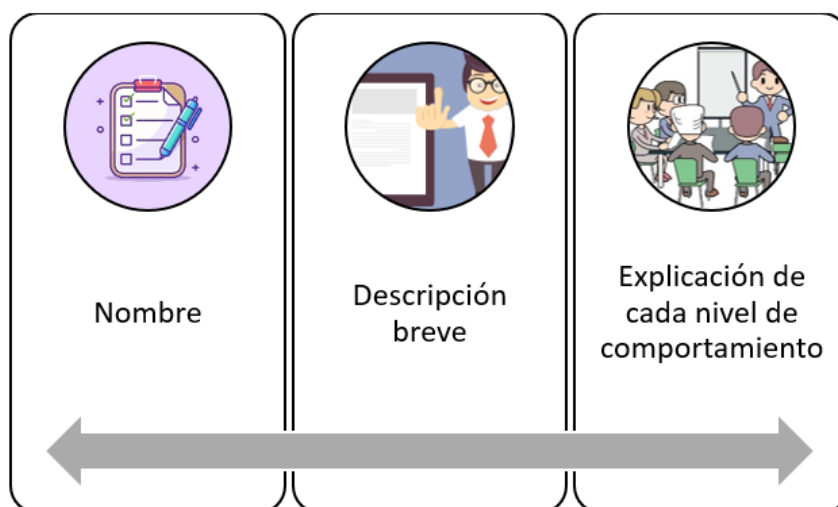
5. Integrar el diccionario en los procesos de gestión del talento: El diccionario de competencias debe ser integrado en los diferentes procesos de gestión del talento de la organización, como la selección, evaluación del desempeño, desarrollo y planificación de carreras. Esto permitirá utilizar las competencias definidas como base para la toma de decisiones y el desarrollo del personal.



6. Mantener y actualizar el diccionario: Los diccionarios de competencias no son estáticos y deben ser revisados y actualizados periódicamente para reflejar los cambios en las necesidades y demandas del mercado laboral y de la organización.

El diccionario de competencias debe incluir:

Figura 9: Componentes del diccionario de competencias



NOTA: La figura describe los componentes mínimos que debe contener un diccionario de competencias

Ejemplo de Diccionario de competencias:

Niveles de competencias

Figura 10: Niveles de competencias

Nivel	Definición
A (Alto)	Es el grado superior. Representa un nivel alto de la competencia.
B (Sobre el estándar)	Es un nivel por sobre el estándar o promedio.
C (Bueno)	Representa un nivel bueno de la competencia.
D (Mínimo)	Mínimo nivel de la competencia.

NOTA: La figura describe un ejemplo de como se podría definir los niveles de competencias para diseñar un diccionario de competencias



Descripción por competencia:

Figura 11: Descripción de competencias

TRABAJO EN EQUIPO:	
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos, es lo opuesto de hacerlo individual y competitivamente. Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	
Nivel	Definición por nivel de la competencia
A	Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocio; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
B	Capacidad para animar y motivar a los demás, y desarrollar el espíritu de equipo. Capacidad para crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación, y resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Capacidad para solicitar y tener en cuenta la opinión del resto del grupo; valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los otros, incluso pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración en el equipo y valorar las contribuciones de aquellos que tienen diferentes puntos de vista.
D	Capacidad para cooperar y participar de buen grado en el grupo y apoyar sus decisiones, y realizar la parte del trabajo que le corresponde. Habilidad como miembro de un equipo, para mantener a los demás al corriente respecto de temas que afecten al grupo, y compartir información.
No desarrollada	Incapacidad para formar parte de un grupo, así como, para colaborar y cooperar con los demás. Tendencia a trabajar de forma individual, priorizando los objetivos personales con relación a los del equipo o la organización.

NOTA: La figura describe un ejemplo de la descripción de competencias como parte del diccionario de competencias

De acuerdo a la naturaleza y actividad de cada empresa se definirán las competencias necesarias para evaluar y ocupar los diferentes puestos, así como en el ejemplo de trabajo de equipo se mostró.



SEMANA 4

2.3 Descripción de puestos

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y porqué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto (Chiavenato, 2011).

Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe (Fernández-Ríos, 1995).

Por lo tanto la descripción de puestos constituye un catálogo detallado de los elementos internos (tareas del puesto) y externos (cualidades necesarias para el ocupante, también conocidos como factores de las especificaciones) del trabajo. Proporciona detalles sobre los requisitos y atributos que deben tener las personas que ocupan el puesto. Con esta información, el proceso de selección se enfoca en investigar y evaluar estos requisitos junto con las características de los candidatos que se postulan. La información recopilada a través de esta descripción y análisis es considerablemente más completa y precisa en comparación con otras formas de recopilación de datos.

La descripción de puestos tiene varios objetivos clave en el contexto de la gestión de talento humano y la organización de una empresa:

1. Claridad en las Responsabilidades: La descripción de puestos define las responsabilidades y deberes asociados con un puesto espe-



cífico. Esto proporciona claridad tanto para los empleados como para los empleadores sobre qué se espera de un individuo en ese rol.

2. Criterios de Evaluación: Facilita la evaluación del desempeño al proporcionar una base objetiva para medir cómo un empleado está cumpliendo con las expectativas de su puesto. Ayuda a establecer criterios claros para las revisiones de desempeño.

3. Proceso de Contratación: Ayuda en el proceso de selección al proporcionar una guía clara sobre las cualidades, habilidades y experiencia necesarias para un puesto. Facilita la comparación entre las habilidades de los candidatos y los requisitos del puesto.

4. Orientación y Entrenamiento: Sirve como un recurso valioso durante la orientación y el entrenamiento de nuevos empleados. Los empleados pueden referirse a la descripción de su puesto para comprender sus responsabilidades y expectativas desde el principio.

5. Desarrollo Profesional: Permite a los empleados entender qué habilidades y competencias son importantes para su puesto actual, lo que puede ayudarles a planificar su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.

6. Gestión del Talento: Ayuda en la identificación de brechas de habilidades en la organización. Al comparar las descripciones de diferentes puestos, los gerentes pueden identificar áreas donde se necesitan habilidades adicionales y planificar la capacitación y el desarrollo del personal en consecuencia.

7. Equidad y Transparencia: Ayuda a garantizar la equidad en la organización al definir las expectativas de manera clara y transparente para todos los empleados que tienen roles similares. Esto evita la arbitrariedad en las decisiones de gestión.

8. Adaptabilidad Organizativa: En un entorno empresarial en constante cambio, las descripciones de puestos pueden actualizarse para adaptarse a nuevas tecnologías, responsabilidades o estructuras organizativas, lo que permite a la empresa evolucionar según las demandas del mercado.



Para describir los puestos es necesario identificar los métodos que sirven para recopilar información de los puestos, estos métodos proporcionan una comprensión detallada de cómo se realizan las tareas, cómo se organizan los procesos y cómo se llevan a cabo las operaciones. Algunos de los métodos comunes para recopilar información sobre métodos de trabajo incluyen:

Observación Directa: Los observadores pueden estudiar directamente cómo se realizan las tareas en el lugar de trabajo. Esto implica observar a los empleados mientras realizan sus actividades cotidianas para comprender los pasos que siguen y los recursos que utilizan.

Entrevistas: Los empleados y los supervisores pueden ser entrevistados para obtener información sobre los métodos de trabajo. Las entrevistas estructuradas y no estructuradas pueden proporcionar perspectivas sobre los puestos y desafíos que enfrentan los empleados en su trabajo diario.

Cuestionarios: Se pueden utilizar cuestionarios estructurados para recopilar información de los empleados sobre cómo realizan sus tareas. Estos cuestionarios pueden contener preguntas específicas sobre los procedimientos, los problemas encontrados y las sugerencias para mejoras.

Análisis de Documentación: Se pueden examinar documentos existentes, como manuales de procedimientos, informes y registros, para comprender cómo se están llevando a cabo los puestos. Esta documentación puede proporcionar detalles sobre los métodos utilizados y las políticas organizacionales.

Grupos Focales: Los grupos focales implican la reunión de un gru-



po de empleados para discutir y compartir sus experiencias sobre los métodos de trabajo. Estas discusiones grupales pueden revelar ideas y prácticas que individualmente podrían no haberse considerado.

Diagramas de Flujo: Los diagramas de flujo son representaciones visuales de los pasos y las etapas de las actividades de un puesto. Estos diagramas pueden ser creados con la participación de los empleados y pueden ilustrar claramente cómo se realizan las tareas y cómo se interconectan las diferentes actividades de un puesto.

Análisis de Tiempo y Movimiento: Implica el estudio detallado de cómo los empleados utilizan su tiempo durante las tareas y cómo se mueven físicamente en el espacio de trabajo. Esto puede ayudar a identificar ineficiencias y áreas para mejorar la productividad.

Cada método tiene sus ventajas y limitaciones, y a menudo, una combinación de estos métodos proporciona la imagen más completa y precisa de los métodos de trabajo en una organización.

Entre estos métodos los de mayor efectividad en el levantamiento de la descripción de un puesto son:

Método de la Entrevista:

Se pueden aplicar tres tipos de entrevistas:



Figura 12: Tipos de entrevistas



NOTA: La figura describe los tres tipos de entrevistas que se puede aplicar en un modelo por competencias

Las preguntas que se pueden usar son:

1. ¿Qué puesto ocupa usted?
2. ¿Qué hace en el puesto que ocupa?
3. ¿Con que frecuencia realiza la actividad en su puesto: diario, semanal o mensual?
4. ¿Cómo lo hace?
5. ¿Qué procesos y métodos emplea?
6. ¿Por qué lo hace?
7. ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?

Método del cuestionario

Se puede recabar la información de un puesto mediante cuestionario, sigue la misma metodología de la entrevista con la diferencia



que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto.

Tiene un costo operacional menor que la entrevista.

Método de observación

El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, entre otros.

Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria.

2.4. Análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso sistemático utilizado en talento humano y gestión de personal para obtener información detallada y objetiva sobre un puesto de trabajo específico en una organización. Este proceso implica descomponer el trabajo en tareas, responsabilidades y funciones individuales para comprender completamente lo que implica ese puesto y qué se requiere para llevarlo a cabo con éxito.

El análisis de puestos es fundamental para varios aspectos de la gestión de recursos humanos, como la descripción del puesto, la evaluación del desempeño, la compensación, la planificación de la sucesión y el reclutamiento.

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. (Chiavenato, 2011).



Es decir, el análisis de puestos son los requisitos del puesto en relación con la persona que lo va a ocupar, es el análisis comparativo de los requisitos del puesto desde el punto de vista mental y físico, así como las responsabilidades y condiciones del trabajo, con el siguiente detalle:

Figura 13: Requisitos del puesto para el análisis



NOTA: La figura describe los requisitos que se deben considerar para analizar el puesto

Diferencia entre el análisis y descripción de puestos

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos



físicos y mentales que el ocupante debe poseer

(Chiavenato, 2011).

Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones.

Mientras que el análisis de puestos se enfoca en el proceso de desglosar las tareas y características del trabajo, la descripción de puestos es la presentación completa de la información obtenida a través del análisis. El análisis es el proceso, mientras que la descripción es el producto final.

2.5. El perfil esperado

El perfil de puestos es fundamental en el ámbito de talento humano y la gestión del personal por varias razones importantes:

Claridad en las Expectativas: Una descripción detallada del puesto proporciona una comprensión clara de las responsabilidades, tareas y expectativas asociadas con un trabajo específico. Esto garantiza que los empleados sepan qué se espera de ellos y qué deben lograr en sus roles.

Selección de Candidatos: Facilita el proceso de selección al proporcionar criterios claros para evaluar a los candidatos. Los gerentes de contratación pueden comparar las habilidades y la experiencia de



los candidatos con los requisitos del puesto para tomar decisiones informadas.

Orientación y Entrenamiento: Ayuda a los nuevos empleados a comprender su rol desde el principio. Una descripción de puestos bien elaborada sirve como guía durante la orientación y el entrenamiento, ayudando a los empleados a adaptarse rápidamente a sus funciones y responsabilidades.

Evaluación del Desempeño: Proporciona un estándar objetivo para evaluar el desempeño de los empleados. Los gerentes pueden comparar el desempeño real con las expectativas establecidas en la descripción del puesto para identificar áreas de mejora y reconocer los logros.

Planificación del Desarrollo: Permite a los empleados comprender las habilidades y competencias necesarias para avanzar en sus carreras. Pueden identificar áreas de desarrollo personal y profesional y trabajar en adquirir las habilidades necesarias para avanzar en la organización.

Compensación y Beneficios: Proporciona información valiosa para determinar la compensación adecuada para un puesto. Los puestos con mayores responsabilidades y requisitos específicos suelen recibir una compensación más alta, y la descripción del puesto ayuda a establecer estos criterios de manera justa.

Gestión del Talento: Facilita la gestión del talento al identificar las habilidades y competencias clave necesarias para cada puesto. Esto permite a los líderes de la organización tomar decisiones informadas sobre el desarrollo y la promoción de los empleados.



Prevención de Conflictos: Al establecer claramente las expectativas y responsabilidades, las descripciones de puestos pueden ayudar a prevenir conflictos y malentendidos entre los empleados y los supervisores.

Cumplimiento Legal: En muchos países, tener descripciones de puestos claras y actualizadas es una práctica recomendada y, en algunos casos, un requisito legal para las empresas.

Luego de haber realizado el análisis y descripción de puestos para definir el perfil del puesto se debe considerar cuatro condiciones básicas, que son:

1. Contenido del puesto: Las actividades esenciales que el ocupante debe desempeñar
2. Métodos y procesos de trabajo: la manera en que las actividades son desarrolladas
3. Responsabilidad: Niveles jerarquía y reporte
4. Autoridad: Quien debe supervisar las actividades y quien es el subordinado.

Además, el perfil del puesto debe contener:

- Lo que se hace
- Cuando se hace
- Cómo se hace
- Donde se hace
- Por qué se hace

En virtud de lo señalado el perfil de puesto se encuentra integrado por la siguiente información:



1. Datos de identificación del puesto: Datos informativos que son parte del índice de puestos y estructura de la empresa.

Figura 14: Datos de identificación del puesto

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación del Puesto:	
Nivel:	
Unidad Administrativa:	
Rol:	
R.M.U.	
Grado	
Ámbito:	

NOTA: La figura describe el detalle que se debe considerar en la identificación del puesto

Es importante detallar los roles para los diferentes puestos:

- Dirección
- Ejecución y Coordinación de Procesos
- Ejecución y Supervisión de Procesos
- Ejecución de Procesos
- Ejecución de procesos y Apoyo
- Técnico
- Administrativo
- Servicios

2. Misión del puesto: proporciona orientación y enfoque a los empleados, ayudándoles a comprender su papel dentro de la empresa y



cómo su trabajo se relaciona con los objetivos más amplios de la organización. Además, también sirve como una herramienta valiosa para los gerentes al establecer expectativas claras y al evaluar el desempeño del empleado en función de cómo han cumplido con su misión específica.

3. Relaciones Internas y Externa: Se refiere a la interacción y las relaciones del puesto de trabajo con otros roles y sistemas dentro de una organización. Es decir, cómo un puesto específico se conecta y colabora con otros puestos, departamentos o sistemas para lograr los objetivos organizacionales. La interfaz del puesto implica tanto las interacciones internas (dentro de la organización) como las externas (con clientes, proveedores u otras partes externas). Una interfaz de puesto efectiva es crucial para la eficiencia y la colaboración dentro de una empresa.

4. Instrucción Formal requerida: Se refiere a un proceso de enseñanza y aprendizaje que se lleva a cabo de manera estructurada y planificada, generalmente en un entorno educativo. En este contexto, se debe ubicar el nivel de instrucción sea este: Bachillerato, Técnico Superior, Tecnólogo Superior, Tercer Nivel, Cuarto Nivel, así como, el área de conocimiento específico de la instrucción.

Figura 15: Instrucción formal

4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	
Área de Conocimiento:	

NOTA: La figura describe el detalle que se debe considerar en la instrucción formal

5. Experiencia Laboral requerida: Se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y competencias adquiridas por una persona a



través de su participación en actividades laborales y profesionales en un entorno de trabajo específico. Esta experiencia se obtiene mediante el empleo en diversos trabajos, roles o proyectos en el transcurso de la carrera de una persona. La experiencia laboral puede incluir empleos remunerados, pasantías, voluntariado, trabajo freelance o proyectos independientes. La experiencia debe ser colocada en tiempo es decir años y la rama de la experiencia de manera específica.

Figura 16: Experiencia Laboral

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	
Especificidad de la experiencia	

NOTA: La figura describe el detalle que se debe considerar en la experiencia laboral

6. Capacitación requerida: Se refiere a un proceso educativo que tiene como objetivo desarrollar habilidades específicas, conocimientos técnicos o competencias en un individuo para mejorar su rendimiento en el trabajo o en un área particular de su vida. La capacitación puede ocurrir en diversas formas, incluyendo programas formales de educación, talleres, seminarios, cursos en línea, prácticas laborales y programas de desarrollo profesional.

Figura 17: Capacitación

6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Temática de la Capacitación	

NOTA: La figura describe el detalle que se debe considerar en la capacitación requerida

7. Actividades Esenciales: Son las tareas fundamentales y críticas que un empleado debe llevar a cabo para cumplir con los requisitos y expectativas del puesto. Estas actividades son indispensables para el desempeño efectivo del trabajo y para lograr los objetivos organiza-



cionales. Identificar las actividades esenciales de un puesto es fundamental para crear descripciones de puestos claras y para evaluar el rendimiento de los empleados de manera justa.

Para llegar a determinar las actividades esenciales de un puesto, es indispensable que por medio de una de las técnicas de recopilación de información se describan todas las actividades que en el puesto se realizan y que usando el criterio de Frecuencia de la Actividad (F), Consecuencia por omisión de la actividad (CO) y Complejidad de la actividad (CM) se llegue a determinar el orden de prioridad de cada una de las actividades llegando a un resultado de las actividades principales. Para esto se usará la siguiente tabla y fórmula de cálculo.

Figura 18: Actividades esenciales

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total	orden

Donde:

F = frecuencia de la actividad
CO = consecuencias por omisión de la actividad
CM = complejidad de la actividad

FÓRMULA: $(CO*CM)+F$

NOTA: La figura describe el detalle que se debe considerar en el levantamiento de las actividades esenciales

8. Conocimientos adicionales relacionados a las actividades esenciales: Son todos los conocimientos que por cada actividad esencial sean necesarios para desarrollar con eficiencia las actividades.



9. Competencias Técnicas: Se refieren a las habilidades específicas, conocimientos y capacidades que una persona posee en áreas relacionadas con un trabajo o una profesión específica. Estas habilidades técnicas son concretas y tangibles, y están directamente relacionadas con el desempeño efectivo en un puesto de trabajo particular. Las competencias técnicas pueden variar ampliamente dependiendo del campo o la industria, y pueden incluir habilidades como programación informática, diseño gráfico, habilidades mecánicas, conocimiento de ciertas herramientas o software, habilidades de ingeniería, entre otras. Para el perfil de puestos se seleccionarán 5 competencias técnicas directamente relacionadas con el puesto y en función del diccionario de competencias organizacional.

Figura 19: Competencias Técnicas

9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable

NOTA: La figura describe el detalle que se debe considerar en las competencias técnicas considerando el diccionario de competencias

10. Competencias Conductuales: también conocidas como habilidades blandas o habilidades sociales, son características personales y habilidades interpersonales que influyen en cómo una persona se relaciona con los demás y cómo se comporta en diversas situaciones. Estas competencias son cruciales para el éxito en el lugar de trabajo y en la vida cotidiana, ya que determinan cómo las personas interactúan, comunican y colaboran con los demás. A diferencia de las competencias técnicas, que se refieren a conocimientos y habilidades específicas para realizar tareas, las competencias conductuales son más generales y aplicables a una variedad de situaciones y entornos. Para el perfil de puestos se seleccionarán 5 competencias conductuales directamente relacionadas con el puesto y en función del diccionario de



competencias organizacional.

Figura 20: Competencias Conductuales

10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable

NOTA: La figura describe el detalle que se debe considerar en la identificación del puesto



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 2

Selecciones verdadero o falso a las siguientes interrogantes

1. La estructura organizacional se refiere a solo cómo se divide el trabajo dentro de una organización

Verdadero ___ Falso ___

2. La organización funcional es un tipo de estructura organizativa en la que las decisiones y la autoridad fluyen de forma vertical a través de una cadena de mando claramente definida. En este tipo de organización, cada empleado tiene un director superior al que se reporta y al que debe rendir cuentas

Verdadero ___ Falso ___

3. La organización de staff es un tipo de estructura organizativa en la que se agrega un grupo de personal de apoyo especializado, conocido como staff, para brindar asesoramiento y apoyo a los departamentos y áreas funcionales principales de la organización.

Verdadero ___ Falso ___

4. Las competencias conductuales son las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñar una determinada función o tarea. Estas competencias están relacionadas con la formación académica, la experiencia laboral y la capacitación en áreas técnicas o profesionales. Por ejemplo, competencias técnicas en contabilidad, programación, diseño gráfico, marketing, entre otras

Verdadero ___ Falso ___



5. Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

Verdadero ___ Falso ___

Seleccione una de las opciones que sean correctas:

6. Indique son los 3 períodos históricos de la organización del trabajo

- a) Pre industrial, Industrialización y Contemporánea
- b) Industrialización, Post Industrialización y Globalización
- c) Pre industrial, Industrialización y Post Industrialización
- d) Ninguna de las anteriores

7. ¿Cuál de los siguientes es un tipo de departamentalización?

- a) Por procesos
- b) Por territorio
- c) Por producto
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

8. ¿Cuáles son los puntos de vista que se requiere analizar para el análisis de puestos?

- a) Requisitos mentales, requisitos físicos y Responsabilidad
- b) Requisitos mentales, requisitos físicos, Responsabilidad y con-



diciones de trabajo

c) Requisitos mentales, requisitos físicos, Responsabilidad y competencias

9. ¿Cuáles son las condiciones básicas para describir el perfil del puesto?

a) Contenido del puesto, responsabilidad y autoridad

b) Contenido del puesto, Métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad

c) Métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad

d) Ninguna de las anteriores

10. ¿Cuál es la fórmula para establecer el orden de las actividades del puesto?

a) $(CO * CM) + F$

b) $(F * CM) + CO$

c) $(CO * F) + CM$

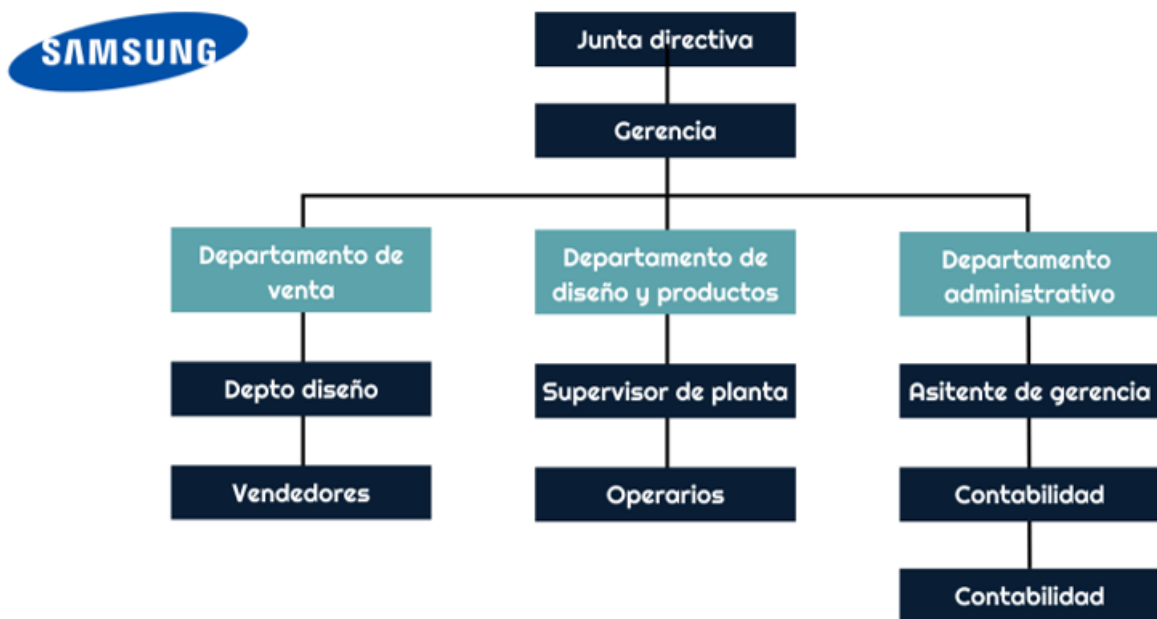
d) Ninguna de las anteriores



CASO PRÁCTICO

ELABORAR UN PERFIL DE PUESTO

La empresa SAMSUNG en el país mantiene la siguiente estructura organizacional:



Describa un perfil de puestos para cualquier cargo detallado en la estructura organizacional, usando el formato adjunto del perfil de puestos, y de acuerdo a lo explicado en el presente documento respecto del perfil esperado.



CAPÍTULO III

REMUNERACIONES



SEMANA 5

3. REMUNERACIONES

La remuneración se refiere al conjunto de compensaciones y beneficios que una persona recibe por cambio de su trabajo o servicios prestados a una organización. Estas compensaciones pueden ser monetarias o no monetarias y pueden incluir salarios, sueldos, bonificaciones, comisiones, beneficios sociales, vacaciones pagadas, seguros de salud, contribuciones a planes de jubilación, entre otros.

Las remuneraciones son una parte fundamental de la relación laboral entre un empleador y un empleado y son acordadas en un contrato laboral o acuerdo similar. La cantidad y la naturaleza de las remuneraciones pueden variar según el tipo de trabajo, la experiencia



del empleado, el nivel jerárquico y las políticas internas de la empresa. Es esencial que las remuneraciones sean justas y equitativas para garantizar la satisfacción de los empleados y mantener un ambiente laboral positivo en la organización.

Para definir una estructura de sueldos y salarios se debe partir entendiendo que es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes puestos de la organización. Es decir, es un sistema que establece los rangos de remuneración para cada puesto en la organización, de manera que se garantice la equidad y justicia en la remuneración de los trabajadores. La estructura de sueldos y salarios es un elemento clave en la administración de sueldos y salarios, ya que permite establecer un sistema justo y equitativo de remuneración para los trabajadores.

3.1 Conceptos e importancia de la Administración de salarios y compensaciones

La administración de sueldos y salarios se refiere a un conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para establecer y mantener estructuras de remuneraciones justas y equitativas en una organización.

El sueldo y el salario son términos que se utilizan para referirse a la remuneración que recibe un trabajador por su trabajo. El sueldo se refiere a la cantidad de dinero que se paga a un trabajador por su trabajo en un período determinado, generalmente mensual. El salario, por otro lado, se refiere a la cantidad de dinero que se paga a un trabajador por su trabajo en un período determinado, generalmente semanal o quincenal. Es decir, los dos términos se refieren a la compensación económica que recibe un trabajador por su trabajo.

Por otra parte, la compensación se refiere al conjunto de recompensas que recibe un trabajador por su trabajo, incluyendo no solo el salario o sueldo, sino también otros beneficios y recompensas, como bonificaciones, comisiones, prestaciones, seguro de salud, vacaciones



pagadas, entre otros. La compensación es un paquete total de recompensas que se ofrece a los empleados por su trabajo en una organización.

Salario y Sueldo: De acuerdo al Código de Trabajo en su artículo 80 señala: *“Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.”*

Importancia: La administración de salarios y compensaciones es una función crucial en cualquier organización. Asegura que los empleados sean compensados de manera justa y equitativa por su trabajo, lo que a su vez contribuye significativamente al éxito y la estabilidad de la empresa. Aquí hay algunas razones por las que la administración efectiva de salarios y compensaciones es importante:

Figura 21: Importancia de la administración de salarios y compensaciones



NOTA: La figura describe el detalle de las razones por las que la administración de salarios y compensaciones es importante



1. Retención de empleados

- *Motivación y Satisfacción:* Un salario justo y un sistema de compensación adecuado son motivadores clave para los empleados. La satisfacción laboral se relaciona directamente con la compensación justa.

- *Reducción de Rotación:* Cuando los empleados sienten que están siendo compensados adecuadamente, son más propensos a quedarse en la empresa, lo que reduce los costos asociados con la rotación de empleados.

2. Atracción de Talentos

- *Competitividad en el Mercado Laboral:* Ofrecer salarios y beneficios competitivos ayuda a atraer a los mejores talentos disponibles en el mercado.

- *Reputación de Empleador:* Las empresas que pagan bien tienden a tener una mejor reputación como compañeros, lo que facilita la atracción de candidatos de alta calidad.

3. Motivación y Productividad

- *Estímulo para el Rendimiento:* Los sistemas de compensación basados en el rendimiento pueden motivar a los empleados a alcanzar metas y objetivos específicos, lo que aumenta la productividad.

- *Clima Laboral Positivo:* La equidad salarial y de compensación contribuyen a un clima laboral positivo, lo que a su vez puede mejorar el trabajo en equipo y la colaboración.

4. Cumplimiento legal y ético

- *Cumplimiento Normativo:* La administración de salarios debe cumplir con las leyes y regulaciones laborales locales, regionales y nacionales, lo que evita problemas legales para la empresa.

- *Ética Empresarial:* Pagar salarios justos y transparentes es fundamental para la ética empresarial y puede mejorar la imagen pública de la empresa.



5. Gestión del Presupuesto

- *Control de Costos*: La administración adecuada de salarios y compensaciones ayuda a la empresa a controlar los costos laborales ya asignar el presupuesto de manera eficiente.

- *Previsión y Planificación*: Permite a la empresa prever futuros gastos relacionados con la fuerza laboral y planificar en consecuencia.

6. Equidad y diversidad

- *Equidad de Género y Diversidad*: Un sistema de compensación transparente puede ayudar a abordar las disparidades salariales basadas en género, raza u otras formas de discriminación, promoviendo así la equidad en el lugar de trabajo.

- *Inclusión*: Ofrecer paquetes de compensación que se adaptan a diversas necesidades y circunstancias individuales puede hacer que todos los empleados se sientan valorados e incluidos.

7. Relaciones Laborales

- *Relaciones Empleado-Empresa*: Un sistema de compensación justo y bien administrado fomenta las relaciones laborales positivas y reduce el riesgo de conflictos y tensiones en el lugar de trabajo.

3.2. Importancia para la empresa: Las retribuciones y el desempeño de la organización

Para la empresa es importante establecer una remuneración adecuada es una tarea compleja debido a la influencia de Múltiples factores. Existen diversas políticas y procedimientos que guían este proceso. La creación de un plan de remuneración requiere una atención minuciosa, ya que sus efectos pueden tener un impacto significativo tanto en los individuos como en el rendimiento general de la organización.

El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos fundamentales: en primer lugar, debe estar alineado con los objetivos



estratégicos de la organización y, en segundo lugar, debe adaptarse a las características únicas de la organización y su entorno.

Para preparar un plan de remuneraciones efectivo implica considerar una **serie de criterios claves** que aseguran la equidad, motivación y retención de los empleados. Aquí tienes algunos criterios importantes para tener en cuenta al desarrollar un plan de remuneraciones:

1. Equidad Interna y Externa:

- Equidad Interna: Los salarios deben ser justos y equitativos dentro de la organización, considerando las diferencias de roles y responsabilidades.

- Equidad Externa: Los salarios deben ser competitivos en comparación con el mercado laboral para atraer y retener talento.

2. Transparencia y Comunicación:

- Transparencia: Los criterios y la estructura de remuneración deben ser claros y transparentes para todos los empleados.

- Comunicación: La política salarial y los componentes del paquete de remuneración deben ser comunicados de manera efectiva a los empleados.

3. Desempeño y Logro de Objetivos:

- Vinculación con el Desempeño: Los sistemas de remuneración deben estar vinculados al rendimiento y logro de metas para motivar a los empleados.

- Reconocimiento del Logro: Debe haber mecanismos para reconocer y recompensar el desempeño excepcional.

4. Flexibilidad y Adaptabilidad:

- Adaptabilidad: El plan debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios en la organización, la economía y el mercado laboral.

- Personalización: En la medida de lo posible, permitir cierta per-



sonalización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados.

5. Beneficios y Compensaciones no Monetarias:

- Beneficios adicionales: Considerar beneficios como seguros de salud, vacaciones pagadas, desarrollo profesional, y otros que complementan el salario base.

- Balance Entre Monetario y No Monetario: Equilibrar entre las compensaciones monetarias y los beneficios no monetarios para mejorar la satisfacción y calidad de vida de los empleados.

6. Revisión Periódica y Evaluación Continua:

- vRevisión Regular: Revisar y ajustar el plan periódicamente para asegurar que sigue siendo competitivo y relevante.

- Evaluación Continua: Evaluar el impacto del plan en la satisfacción del empleado, la retención y el rendimiento general de la organización.

7. Cumplimiento Legal y Normativo:

- Normativas Laborales: Asegurarse de que el plan cumpla con las leyes laborales y regulaciones locales, regionales y nacionales.

- Igualdad y No Discriminación: Evitar la discriminación y asegurar la igualdad de oportunidades en la remuneración.

8. Análisis del Mercado y Benchmarking:

- Investigación de Mercado: Realizar estudios de mercado para entender las tendencias salariales y las prácticas de compensación en la industria y la región.

- Benchmarking: Comparar la estructura de remuneración de la organización con otras empresas similares para mantenerse competitivo.

Al considerar estos criterios y adaptarlos a las necesidades específicas de la organización, se puede desarrollar un plan de remune-



raciones sólidas y efectivas que beneficie tanto a la empresa como a sus empleados.

Componentes de un plan de compensaciones:

Un plan de compensaciones bien estructurado consta de varios componentes que juntos forman un paquete completo y atractivo para los empleados. Estos componentes pueden variar según la industria, el tamaño de la empresa y las prácticas específicas de recursos humanos de la organización. Aquí hay algunos componentes comunes de un plan de compensaciones:

1. Base salarial:

- El salario fijo que se paga a los empleados por su trabajo regular. Es el componente principal del ingreso de un empleado.

2. Incentivos y Bonificaciones:

- Programas de incentivos basados en el rendimiento, como bonificaciones por cumplimiento de objetivos o metas específicas.

3. Beneficios Sociales:

- Seguro de Salud: Cobertura médica para empleados y, en algunos casos, también para sus familias.

- Seguro de Vida: Beneficios pagados a los beneficiarios en caso de fallecimiento del empleado.

- Pensiones y Planes de Jubilación: Contribuciones de la empresa al fondo de pensiones o planes de jubilación para los empleados.

- Vacaciones Pagadas: Días de descanso pagados otorgados a los empleados.

- Días de Enfermedad: Días pagados de descanso por enfermedad.

- Beneficios para la Educación: Apoyo financiero para la educación continua o para la educación de los hijos de los empleados.



4. Compensaciones Variables:

- Comisiones por ventas u otros incentivos basados en el rendimiento individual.
- Participación en las ganancias de la empresa.

5. Compensaciones No Monetarias:

- Opciones de Acciones: Opciones para comprar acciones de la empresa a un precio específico en el futuro.
- Reconocimientos y Premios: Reconocimientos públicos, trofeos o certificados por logros sobresalientes.
- Oportunidades de Desarrollo Profesional: Programas de formación, capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades de los empleados.

6. Compensaciones Diferidas:

- Planes de Ahorro para la Jubilación: Contribuciones de la empresa a cuentas de ahorro individuales para la jubilación.
- Planes de Acciones Restringidas: Acciones otorgadas a empleados que se vuelven propiedad del empleado después de un período específico.

7. Beneficios Flexibles:

- Programas que permiten a los empleados elegir entre una variedad de beneficios para adaptar su paquete de compensación según sus necesidades individuales.

8. Reubicación y Asignaciones Internacionales:

- Compensaciones especiales para empleados que se mudan o trabajan en ubicaciones internacionales.

9. Reconocimiento y Cultura Empresarial:

- Programas de reconocimiento continuo para empleados que fomentan la cultura positiva y la satisfacción en el trabajo.



10. Tiempo y Flexibilidad Laboral:

- Opciones de trabajo flexible, como el teletrabajo o horarios de trabajo flexibles.

Es importante que los componentes del plan de compensaciones se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa y sean competitivos en el mercado laboral para atraer y retener a los empleados talentosos. Además, la comunicación clara sobre estos componentes es esencial para garantizar que los empleados comprendan y valoren su paquete de compensación.

Beneficios para la empresa: Un plan de remuneración y compensación adecuado puede proporcionar una variedad de beneficios significativos para una empresa. Aquí hay algunas formas en que un plan bien estructurado puede beneficiar a la organización:

1. Atracción y Retención de Talento:

- Atraer a los mejores talentos del mercado ofreciendo salarios y beneficios competitivos.

- Retener empleados valiosos al proporcionar incentivos y recompensas adecuadas por su desempeño y lealtad.

2. Motivación y Productividad:

- Motivar a los empleados al vincular la compensación con el rendimiento, lo que aumenta la productividad y la calidad del trabajo.

- Fomentar un ambiente laboral positivo al reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros.

3. Reducción del Ausentismo y Rotación:

- Disminuir las tasas de absentismo y rotación al ofrecer beneficios atractivos y un salario justo, lo que crea un ambiente de trabajo estable y satisfactorio.

4. Mejora de la Moral y Satisfacción:



- Mejorar la moral de los empleados al sentirse valorados y justamente compensados por su contribución a la empresa.

- Aumentar la satisfacción laboral al proporcionar un paquete de compensación completo y equitativo.

5. Incremento en la Lealtad y Compromiso:

- Fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la empresa al reconocer y recompensar el trabajo duro y el compromiso a largo plazo.

6. Fomento de la Competitividad:

- Mantenerse competitivo en el mercado laboral al ofrecer salarios y beneficios que estén a la par o por encima del estándar de la industria.

7. Mejora en la Imagen de la Empresa:

- Mejorar la imagen de la empresa como empleador deseable, lo que atrae a talentos prometedores y fortalece las relaciones con clientes y socios comerciales.

8. Eficiencia y Rendimiento:

- Aumentar la eficiencia operativa al tener empleados motivados y satisfechos, lo que se traduce en un mejor rendimiento en el trabajo y menos errores.

9. Innovación y Creatividad:

- Estimular la innovación y la creatividad al ofrecer incentivos a empleados para que propongan nuevas ideas y soluciones.

10. Clima Laboral Positivo:

- Fomentar un clima laboral positivo y una cultura de aprecio, lo que mejora las relaciones interpersonales y la colaboración entre los empleados.



3.3. Importancia para el empleado: Motivar y satisfacer a los empleados a su máxima eficiencia

Un plan de remuneración y compensación adecuado ofrece una serie de beneficios significativos para los empleados, lo que contribuye en gran medida a su satisfacción laboral y bienestar general. Aquí hay varios beneficios que los empleados pueden obtener de un plan de remuneración y compensación bien estructurado:

1. Motivación y Reconocimiento:

- Incentivo para el Rendimiento: Un sistema de compensación basado en el rendimiento motiva a los empleados a alcanzar sus objetivos y metas laborales.

- Reconocimiento por el Esfuerzo: Las recompensas y bonificaciones reconocen y valoran el arduo trabajo y los logros de los empleados.

2. Seguridad Financiera:

- Salario Regular: Proporciona un salario fijo regular, brindando estabilidad financiera para cubrir gastos diarios y planificar el futuro.

- Beneficios adicionales: Los beneficios como seguro de salud, pensiones y vacaciones pagadas contribuyen a la seguridad financiera a largo plazo.

3. Desarrollo Profesional y Educativo:

- Oportunidades de Desarrollo: Programas de formación y desarrollo financiados por la empresa mejoran las habilidades y las perspectivas de carrera de los empleados.

- Apoyo para la Educación: Ayuda financiera para la educación continua o para los estudios de los hijos fomenta el crecimiento personal y profesional.

4. Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal:

- Tiempo Libre Remunerado: Vacaciones pagadas, días de enfermedad remunerados y días festivos proporcionan tiempo libre compensado.



- Flexibilidad Laboral: Opciones como el trabajo desde casa o horarios flexibles permiten un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

5. Beneficios de Salud y Bienestar:

- Cobertura de Salud: Acceso a atención médica a través de seguros de salud pagados por la empresa.

- Programas de Bienestar: Acceso a programas de bienestar, como gimnasios o servicios de asesoramiento, promueve la salud y el bienestar.

6. Incentivos a Largo Plazo:

- Participación en Ganancias: Participación en los beneficios o acciones de la empresa que pueden aumentar su valor a largo plazo.

- Planes de Jubilación: Contribuciones a planes de jubilación aseguran seguridad financiera durante la jubilación.

7. Crecimiento Profesional y Reconocimiento:

- Oportunidades de Ascenso: Las políticas de compensación pueden incluir oportunidades claras para el crecimiento profesional y promociones internas.

- Reconocimiento: Recibir recompensas y reconocimientos por el rendimiento destacado mejora la autoestima y el sentido de pertenencia.

8. Fomento de la Lealtad y Compromiso:

- Lealtad a la Empresa: Un paquete de compensación atractivo fomenta la lealtad y el compromiso a largo plazo con la empresa.

- Sentido de Pertenencia: Los empleados valoran las empresas que se preocupan por su bienestar y están más dispuestos a contribuir al éxito de la organización.

9. Ambiente Laboral Positivo:

- Satisfacción Laboral: Un plan de compensación adecuado con-



tribuye significativamente a la satisfacción laboral general, creando un ambiente laboral positivo.

10. Mejora en la Calidad de Vida:

- Mejora en la Calidad de Vida: Un salario y beneficios adecuados tienen un impacto directo en la calidad de vida de los empleados y sus familias.

Por lo tanto, un plan de remuneración y compensación adecuado no solo recompensa el trabajo de los empleados, sino que también mejora su calidad de vida, proporciona seguridad financiera y fomenta su crecimiento personal y profesional. Esto, a su vez, conduce a empleados más satisfechos, comprometidos y productivos.

SEMANA 6

3.4. Importancia para el cliente

Un plan de remuneraciones y compensaciones adecuado no solo es beneficioso para la empresa y el empleado, existen otros actores que se ven beneficiados o perjudicados por la gestión de estos componentes, en este sentido, aunque estos beneficios son indirectos y pueden no ser evidentes a primera vista, un equipo de empleados satisfechos y motivados puede influir positivamente en la experiencia del cliente de las siguientes maneras:

1. Mejor Servicio al Cliente:

Empleados satisfechos y bien compensados están más motivados para ofrecer un excelente servicio al cliente. Se sienten valorados y, por lo tanto, están más dispuestos a ayudar y tratar a los clientes con cortesía y profesionalismo.

2. Conocimiento del Producto o Servicio:

Los empleados contentos y bien remunerados tienen más probabilidades de estar bien capacitados y conocer profundamente los productos y servicios que ofrecen. Esto se traduce en una mejor capa-



idad para guiar a los clientes y responder a sus preguntas de manera precisa y detallada.

3. Mayor Retención de Clientes:

Empleados satisfechos tienden a quedarse en sus trabajos por más tiempo, lo que significa que los clientes tienen más posibilidades de interactuar con empleados con experiencia y conocimiento a largo plazo. Esto puede aumentar la confianza del cliente y fomentar la lealtad hacia la empresa.

4. Resolución Eficaz de Problemas:

Los empleados satisfechos están más inclinados a resolver los problemas de los clientes de manera efectiva y rápida, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la relación con la empresa.

5. Ambiente Positivo en la Tienda o Empresa:

Empleados contentos crean un ambiente laboral positivo, lo que se traduce en un ambiente de tienda o negocio positivo para los clientes. Un ambiente agradable puede mejorar la experiencia de compra y alentar a los clientes a regresar.

6. Innovación y Mejora Continua:

Empleados satisfechos están más inclinados a contribuir con ideas innovadoras ya esforzarse por mejorar los procesos, productos o servicios. Esto puede llevar a una mejora continua ya la introducción de nuevas características que benefician a los clientes.

7. Recomendaciones y Comentarios Positivos:

Clientes que experimentan un excelente servicio debido a empleados satisfechos son más propensos a recomendar la empresa a otros ya dejar comentarios positivos. Esto puede aumentar la reputación de la empresa y atraer nuevos clientes.

8. Confianza del Cliente:

Empleados que están satisfechos y bien compensados tienden



a transmitir confianza y profesionalismo, lo que puede hacer que los clientes se sientan más seguros al hacer negocios con la empresa.

Es decir, un plan de remuneración y compensación adecuado puede mejorar la experiencia del cliente al garantizar que los empleados estén motivados, bien capacitados y comprometidos en ofrecer un excelente servicio. Esto, a su vez, puede fortalecer la relación entre la empresa y sus clientes, fomentando la lealtad y el crecimiento del negocio a largo plazo.

3.5. Proveer bases para un efectivo proceso de reclutamiento, selección, contratación y promoción

Chiavenato (2009) la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

Cuesta, A. (1999) plantea que: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica."

En conclusión la selección de personal es la elección de la persona que cumpla los requisitos establecidos y pueda desempeñar correctamente el puesto vacante, de entre un grupo de candidatos cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento.

Los procesos de selección de personal se caracterizan porque:

1. Parten de las necesidades organizacionales derivadas de la planificación, y
2. Son esenciales dentro de la gestión del talento humano que busca vincular las personas idóneas a la institución.



Etapas del proceso de selección

Figura 22: Etapas del proceso de selección

PRESELECCIÓN	EVALUACIÓN	CONTRATACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Análisis y descripción del puesto de trabajo• Perfil del puesto• Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none">• Pruebas psicométricas• Pruebas de conocimiento• Entrevistas de selección• Assessment center	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones• Contratación• Incorporación al puesto de trabajo• Inducción

NOTA: La figura describe el detalle de las tres etapas del proceso de selección

1. PRESELECCIÓN

Se inicia con la necesidad de llenar una vacante a través de un requerimiento de personal,

Se revisa el análisis y la descripción del puesto a ocupar,

Se levanta el perfil de puesto de ser necesario, o se utiliza el descriptivo de perfil del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, y

Una vez definido el perfil de puesto, inicia el proceso de reclutamiento.

Reclutamiento:

Chiavenato (2007), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Gómez-Mejía (2015), el reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la



disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo.

Las fuentes de reclutamiento en el mercado donde la organización busca a los candidatos pueden ser interno, externo o una combinación de ambos.

En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

Entre los tipos de reclutamiento principales se tiene:

1. Reclutamiento tradicional. - Ha funcionado por un buen periodo, pero la era tecnológica la está desplazando. Este tipo de reclutamiento está siendo apartada por ser costosa y por consumir mucho tiempo. Además, es una manera no efectiva de buscar talentos verdaderamente únicos en el mercado laboral. Como medios en este tipo de Reclutamiento se puede aplicar: Carteles, Pizarrón, Verbalmente, Boletín interno, Periódico, Revistas, Radio, Televisión, Boletines especiales, Volantes, Lonas publicitarias, Agencias de empleo

2. Reclutamiento Moderno. - Aprovecha el poder de la tecnología para encontrar candidatos potenciales. Utilizan medios online, y por tanto son más actuales y menos costosas. Como medios en este tipo de Reclutamiento se puede aplicar: Correo electrónico, Página de la empresa (Intranet), Página web corporativas, Portales de empleo, Redes sociales (por ejemplo, Facebook, Twitter, Google, Tuenti, Instagram, LinkedIn, etc.

2. EVALUACIÓN

En esta fase se usan diversas técnicas o pruebas. Se definirán las pruebas más idóneas en función de las características del puesto a cubrir.

Pruebas psicométricas: es una herramienta que permite analizar, de forma cualitativa y objetiva el comportamiento del candidato; así como aptitudes, capacidad para resolver problemas específicos,



temas de personalidad, intereses entre otros.

Prueba de conocimientos: a través de esta se determina el grado de conocimiento técnico que posee el candidato para un adecuado desempeño en su puesto de trabajo.

Evaluación por Competencias: Se “pronostica” la idoneidad de una persona al puesto que ocupa o desea ocupar, a partir de un éxito anterior real, aunque de otras personas.

Para efectuar lo anterior, se obtiene un factor común (competencias) de las personas que han sido o están siendo idóneas para un determinado puesto.

Las competencias se pueden desarrollar; aunque en distintos grados,

Pero al momento de cubrir una vacante, es preferible realizar una adecuada selección por competencias; para lo cual se pueden utilizar distintos tipos de evaluaciones, siendo las más habituales:

1) El Assessment Center: es una actividad grupal en la cual los participantes deben resolver; de manera individual o en conjunto, diversas situaciones conflictivas (casos o reactivos) similares a las que deberán enfrentar en el ámbito laboral, con la finalidad de evaluar los comportamientos individuales que se generan en entornos colectivos. Esta herramienta no evalúa conocimientos sino las competencias de las personas.

Al efectuarse la aplicación de un caso:

Este es un ejercicio práctico que puede estar compuesto por diversas actividades; es decir, el planteamiento de una situación compleja en relación con el nivel de los participantes, que deberá ser analizada y solucionada.

Estos casos deberán diseñarse con relación a las tareas que el participante realizará en el puesto de trabajo y estar relacionados con el modelo de competencias de la institución.

Se caracteriza por evaluar participantes de forma individual en



un entorno grupal, utiliza pruebas situacionales válidas, tiene un promedio mínimo de 6 participantes, tiene una duración promedio de 4 horas; y, tiene un moderador y mínimo 2 observadores.

El Assessment Center se realiza mediante una sesión de integración de las evaluaciones y consensuar el nivel global de cada participante, tras analizar el rendimiento parcial que han tenido en cada uno de los reactivos, los observadores; además de registrar sus percepciones, deberán anotar detalladamente lo que los participantes dicen o hacen. La información registrada permitirá determinar ante qué situaciones responde mejor el candidato. Finalmente, el equipo evaluador realizará un informe consensuado de los comportamientos observables.

2) La Entrevista por Competencias: También conocida como Entrevista de Incidentes Críticos, o BEI por sus siglas en inglés (Behavioral Event Interview), es muy similar a una entrevista tradicional, sólo que a esta se le adicionan preguntas que le permitan al entrevistador; con cada respuesta que proporcione el candidato, poder observar determinados comportamientos presentes en éste y compararlos con los ejemplos establecidos en el diccionario de competencias de la institución.

Previa a la realización de esta entrevista, es importante determinar las preguntas en relación con las competencias más relevantes a evaluar. Usualmente se establece un mínimo de cuatro preguntas por competencia.

En base a las respuestas recibidas se pueden ejecutar preguntas adicionales (re-preguntas), que le permitan al entrevistador tener una mayor claridad en cuanto a la presencia o no de los comportamientos requeridos.

Durante esta entrevista, se busca recabar información sobre hechos, pensamientos y sentimientos que el entrevistado tuvo durante una situación determinada.

Determinar específicamente qué hizo, qué dijo, qué pensó, cuál



era su ánimo, entre otros.

Se recomienda utilizar medios de grabación de audio o grabación de audio y video mientras se realiza la entrevista.

Se debe recolectar extractos de transcripciones, que serán posteriormente analizados para codificar e identificar los rasgos que muestra cada entrevistado.

Es necesario resaltar la importancia de estructurar bien estas preguntas y definir claramente su forma de valoración, para determinar sin dudas al candidato mejor puntuado.

Lineamientos para estructurar las preguntas

1. Sobre que se quiere indagar
2. Dudas sobre el candidato que se desean despejar
3. Tener claros los objetivos de la entrevista
4. Conocer el perfil buscado
5. Conocer el diccionario de competencias
6. Formular preguntas fáciles de entender
7. Realizar una pregunta a la vez
8. Evitar que las preguntas condicionen a las respuestas

Preguntas que se pueden aplicar durante una entrevista

1. Abiertas:

- Aquellas que le permiten al candidato expresarse sobre un tema.

- Permite además obtener mucha información y evaluar otros aspectos como: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, expresión corporal, entre otros.



- También permite observar comportamientos mediante el relato ofrecido.

- Ejemplo: Cuénteme sobre su experiencia...(en su puesto actual).

2. De sondeo:

- Son preguntas breves y sencillas, que permiten ahondar sobre un relato más extenso.

- Ejemplo: ¿Por qué? ¿Qué sucedió después?, entre otras.

3. Cerradas:

- Aquellas que generalmente se pueden contestar con una sola palabra.

- Sin embargo, luego se pueden complementar con otras preguntas según cuál haya sido la respuesta obtenida inicialmente.

4. Para evaluar competencias

- Preguntas sugeridas en los documentos internos (diccionario de preguntas, entrevista estructurada).

5. Hipotéticas

- A través de una pregunta se le plantea al candidato un caso; un ejemplo que se relacione con el cargo o el trabajo, para que lo resuelva.

- Ejemplo: ¿Qué haría usted si...?; ¿Cómo manejaría usted...?; ¿Cómo resolvería usted...?

Preguntas que se deben evitar en una entrevista

1. Personales relacionadas con los gustos y preferencias

- Preguntas que se refieren a la intimidad del candidato y que no tienen relación con el perfil del cargo.

2. Intencionadas capciosas

- Aquellas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.



- No son útiles y tampoco aconsejables.

3. Provocadoras

- Preguntas inconvenientes, sobre la intimidad de la persona o temas análogos, que le permitan al entrevistador analizar la reacción del entrevistado.

- No se recomienda en ningún caso formular este tipo de preguntas.

4. Que sugieren la respuesta esperada

- Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo qué se espera que el candidato responda. Ejemplo: Usted se propone completar su carrera universitaria, ¿verdad?

Una vez que se ha culminado con las entrevistas:

- Se analizan las respuestas del candidato.
- Se compara lo observado con el diccionario de competencias
- Se determina los niveles en cuanto a las competencias requeridas según el perfil del cargo.
- Es decir, se determina el GAP (brecha) que existe entre el perfil del candidato y el perfil del cargo que desea ocupar.

Figura 23: Ejemplo análisis GAP

COMPETENCIA	NIVEL DEL CARGO	NIVEL DEL CANDIDATO	GAP
Pensamiento Estratégico	5	3	2
Orientación a Resultados	5	5	0
Liderazgo	5	4	1
Trabajo en Equipo	4	4	0
Orientación al Servicio	4	5	-1
TOTAL	23	21	2

NOTA: La figura describe como se compara el nivel del cargo y nivel del candidato para determinar el GAP



El GAP es un claro indicador en cuanto al acoplamiento del perfil del candidato con el perfil del cargo; mientras menos brecha exista, el candidato se acoplará mejor al cargo y las funciones que debe realizar.

Adicionalmente, el identificar las competencias en las cuales existe una mayor brecha, permite conocer las oportunidades de mejora que posee un candidato y armar un plan de desarrollo de competencias personalizado.

3. CONTRATACIÓN

Es la fase final del proceso de selección, aquí se toma la decisión de la incorporación del nuevo personal, de acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas.

Se define la figura legal de contratación y se establecen los requisitos y fecha para el ingreso a la organización.

Internamente el área de talento humano organiza todas las herramientas tecnológicas, bienes, y materiales que serán necesarios para el nuevo colaborador.

Finalmente se realiza el proceso de inducción que consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa al nuevo personal con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrarlo de mejor manera para favorecer el sentido de pertenencia a la organización.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3

Selecciones verdadero o falso a las siguientes interrogantes

1. El Salario y Sueldo de acuerdo al Código de Trabajo es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario y sueldo se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas.

Verdadero ___ Falso ___

2. La administración de salarios permite evadir las leyes y regulaciones laborales locales, regionales y nacionales, lo que evita problemas legales para la empresa.

Verdadero ___ Falso ___

3. Los empleados contentos y bien remunerados tienen más probabilidades de estar bien capacitados y conocer profundamente los productos y servicios que ofrecen. Esto se traduce en una mejor capacidad para guiar a los clientes y responder a sus preguntas de manera precisa y detallada.

Verdadero ___ Falso ___

4. La selección consiste en la elección menos oportuna de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

Verdadero ___ Falso ___

5. El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de can-



didatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo, y se clasifica en reclutamiento tradicional y moderno.

Verdadero ___ Falso ___

Seleccione una de las opciones que sean correctas:

6. Señale las razones por las que la administración efectiva de salarios y compensaciones es importante:

- a) Gestión del presupuesto, Cumplimiento legal y Relaciones laborales
- b) Retenciones de empleados y atracción de talentos
- c) Motivación y Productividad, equidad y diversidad
- d) Todas las anteriores

7. Señale cuales son los beneficios para la empresa al aplicar un plan de remuneraciones y compensaciones adecuado

- a) Tiempo y flexibilidad laboral
- b) Beneficios flexibles
- c) Reducción del ausentismo y rotación
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

8. ¿Cuáles son las etapas del proceso de selección por competencias?

- a) Reclutamiento, Evaluación, Selección



- b) Preselección, Evaluación, Contratación
- c) Convocatoria, Evaluación, Contratación

9. Señale que tipos de preguntas se pueden aplicar en una entrevista por competencias

- a) Abiertas y cerradas
- b) De sondeo
- c) Para evaluar competencias
- d) Hipotéticas
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Todas las anteriores

10. Señale que tipos de preguntas se deben evitar en las entrevistas por competencias

- a) Hipotéticas y de sondeo
- b) Intencionadas, capciosas
- c) Cerradas
- d) Ninguna de las anteriores



CASO PRÁCTICO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Rafael Ferreira es uno de los mejores gerentes de la Compañía Mercurio de Combustibles, del país. Lleva 12 años de trabajar en la compañía, ha hecho una carrera exitosa y ahora dirige el área del mercado industrial de la compañía.

Es una enorme responsabilidad tener que prestar atención a un grupo considerable de empresas Clientes en un mercado tan competitivo y dinámico.

A Rafael le gusta su trabajo y se siente orgulloso de lo que hace. Está bien engranado en la empresa y se relaciona bien con sus colegas.

Piensa que tiene mucho futuro por delante, pero, en su fuero interno, le asaltan algunas preocupaciones. El avance hacia ese futuro camina muy lentamente. Tiene un buen puesto en la compañía y gana un buen salario fijo, aun cuando no es formidable. Todo en la compañía es muy seguro y estandarizado.

La esposa de Rafael piensa que él merece mucho más de lo que la empresa le ofrece. Ella no cesa de decirle al marido que la empresa está amarrada a normas y reglas burocráticas y que jamás rompe las reglas del juego.

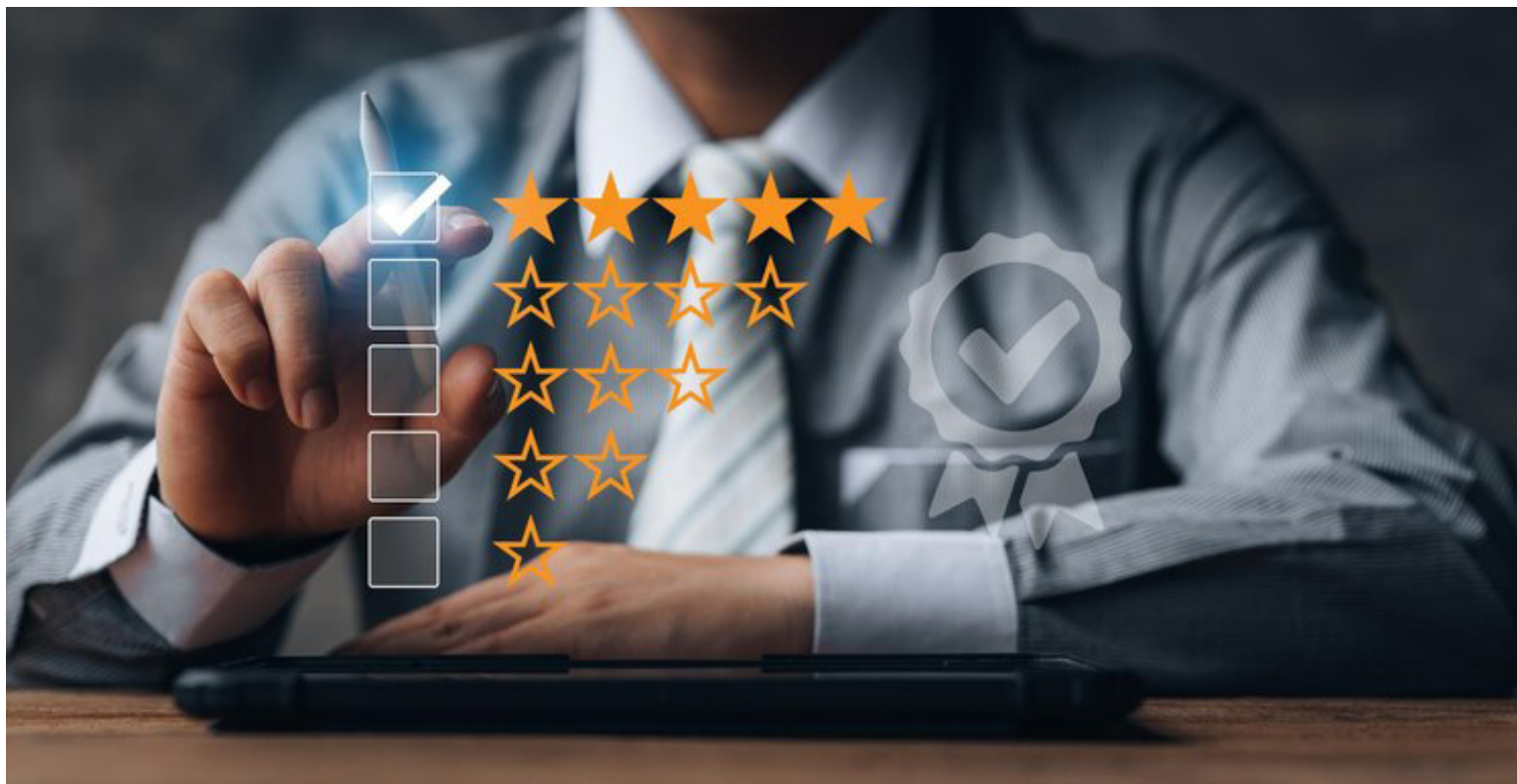
Los salarios de Mercurio están perfectamente equilibrados entre sí, con una definición matemática. Rafael llegó a la conclusión de que no había manera de pedir un aumento salarial a su director, sin que ello produjera un desequilibrio, rompiera la armonía o provocara una desproporción en el sistema. ¿Qué debería hacer?

Tomado del libro Gestión del Talento Humano Tercera Edición – Idalberto Chiavenato (2019)



CAPÍTULO IV

VALORACIÓN DE PUESTOS



SEMANA 7

4. VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración de puestos es un proceso que nos permite conocer el valor de cada posición en una institución con el fin de establecer las remuneraciones que deben percibir.

La valoración de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del monto que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Estos métodos se pueden aplicar dentro de la organización, pero el salario depende globalmente



del mercado de trabajo. Es decir, la organización aplica estos métodos para establecer remuneraciones dentro de un margen salarial establecido globalmente por el mercado de trabajo externo.

Entre las razones principales que la valoración de puestos es importante se encuentran:

1. Equidad Salarial:

- Eliminación de Disparidades: Permite identificar y eliminar las disparidades salariales injustas entre diferentes puestos dentro de la organización.

- Salarios Justos: Ayuda a garantizar que los empleados que tienen responsabilidades y requisitos de habilidades similares reciban salarios comparables.

2. Motivación y Satisfacción Laboral:

- Transparencia: Un sistema de valoración de puestos transparente y equitativo puede mejorar la satisfacción laboral al demostrar que la compensación se basa en criterios objetivos y justos.

- Motivación para el Rendimiento: Cuando los empleados sienten que están siendo recompensados de manera justa por su trabajo, están más motivados para rendir bien en sus roles.

3. Retención de Empleados:

- Reducción de la Rotación: Al establecer salarios competitivos y equitativos, se reduce la rotación de empleados, ya que están más inclinados a quedarse en la organización.

4. Toma de Decisiones Estratégicas:

- Planificación de Personal: Facilita la planificación estratégica de personal al identificar áreas donde puede haber escasez o exceso de empleados.

- Gestión del Talento: Ayuda a identificar y retener a los empleados clave al ofrecer salarios y beneficios competitivos.



5. Evaluación de Nuevos Puestos:

- Integración de Nuevos Puestos: Permite evaluar y asignar un valor adecuado a los nuevos puestos que se crean en la organización, ayudando a mantener la coherencia salarial.

6. Cumplimiento Legal:

- Cumplimiento Normativo: Al seguir un proceso de valoración de puestos objetivo, la organización puede cumplir con las leyes laborales y evitar problemas legales relacionados con la equidad salarial.

7. Fomento de la Diversidad e Inclusión:

- Equidad en la Diversidad: Ayuda a garantizar que los empleados que realizan trabajos similares sean remunerados de manera justa, lo que es fundamental para fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

8. Evaluación de la Contribución Laboral:

- Valoración del Impacto: Permite evaluar el impacto relativo de cada puesto en los objetivos organizacionales y reconocer la contribución de los empleados.

Objetivo de la valoración de puestos

1. Alcanzar la realización de los objetivos para la organización y para los trabajadores.

2. Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.

3. Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.

4. Mejorar la imagen externa que tenga la institución.



4.1. Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos

La **evaluación de puestos** es un proceso sistemático y objetivo que implica analizar y comparar los puestos dentro de una organización para determinar su valor relativo. Este proceso se basa en criterios específicos, como las responsabilidades, habilidades, requisitos educativos, experiencia y condiciones de trabajo asociados con cada puesto. La evaluación de puestos se utiliza para establecer una estructura de salarios y compensaciones que sea justa y equitativa, garantizando que los empleados que tienen responsabilidades y requisitos de habilidades similares recibirán salarios comparables.

La **valoración de puestos** es un proceso específico dentro de la evaluación de puestos que implica asignar un valor numérico o una clasificación a cada puesto con el fin de establecer una jerarquía dentro de la organización. Esta valoración se realiza utilizando métodos y técnicas estandarizadas para garantizar la consistencia y la equidad en la determinación del valor de cada puesto. La valoración de puestos ayuda a la organización a establecer políticas salariales justas, atraer y retener talento, y asegurar el cumplimiento con las leyes laborales y regulaciones relacionadas con la compensación.

Métodos de Valoración de Puestos

Se puede clasificar en función de la naturaleza y el contenido de los puestos de manera comparativa con otros puestos estos pueden ser de tres tipos:

1. Comparación Básica: Símil de los puestos como un todo, comparando un puesto con otro puesto y sus respectivas escalas remunerativas.
2. Método Cualitativo: La comparación se la realiza al puesto como un todo y se establece un nivel de jerarquización de puestos.



3. Método Cuantitativo: La comparación se la realiza de manera parcial y específica en función de factores comparativos y la valoración se la realiza por puntos, escalas, guías y perfiles.

Método de valoración cualitativos

Son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.

Son simples, no requieren procedimientos complejos de análisis de datos, son fáciles de aplicar, económicos, rápidos y pueden servir como medio de validación de otros métodos más complejos.

Existen dos métodos de valoración cualitativa que son:

- *Método de alineamiento o jerarquización de puestos:* Métodos simples y antiguos para la valoración de puestos, mediante los cuales éstos se acomodan con base en su valor relativo. Dentro de este método se realiza la comparación de puestos por pares, a través de tablas de comparación de cada puesto con los demás, estos estarán descritos en filas y columnas.

- *Método de gradación previa o clasificación de puestos:* Método de valoración de puestos en una organización, con el cual se agrupan de acuerdo con una serie de escalas salariales predeterminantes.



Método de valoración cuantitativos

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una distribución, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Este método proporciona un valor numérico para cada puesto, facilita la comunicación y la aceptación; y, son aplicables para estructuras de cualquier tamaño.

Es importante puntualizar que, las metodologías de valoración de puestos, corresponden únicamente a definiciones conceptuales, de entre los cuales, mencionaremos los siguientes métodos de valoración:

1. Métodos de puntos por factor (valoración por puntos): Valoración cuantitativa de puestos que determina el valor relativo con puesto en base en el total de puntos asignados.
2. Métodos de comparación de factores: Método de valoración de puestos que permite cumplir el proceso de evaluación sobre la base de una escala comparativa de elementos.
3. Método de perfiles y escalas Hay: Técnica de valoración de puestos ejecutivos y gerenciales, la cual utiliza tres factores: El conocimiento (conocimiento práctico), solución de problemas (actividad mental) y responsabilidades.



4.2. Métodos de evaluación y clasificación de cargos

La clasificación de puestos es un proceso que implica agrupar los diferentes puestos dentro de una organización en categorías o niveles basados en factores como responsabilidades, habilidades requeridas, nivel de autoridad y complejidad del trabajo. La clasificación de puestos se utiliza para establecer estructuras salariales y jerarquías organizacionales claras. Aquí hay algunas formas comunes de clasificar puestos dentro de una organización:

1. Por Nivel Jerárquico:

- Puestos de Nivel Ejecutivo: Incluye roles de alta dirección como CEO, CFO y otros altos directivos.
- Puestos de Nivel Gerencial: Gerentes de departamentos, gerentes de división, supervisores de equipo, etc.
- Puestos de Nivel Operativo: Empleados no gerenciales que realizan tareas diarias específicas.

2. Por Función o Departamento:

- Puestos de Ventas y Marketing: Incluye roles como representantes de ventas, especialistas en marketing, etc.
- Puestos de Recursos Humanos: Como reclutadores, especialistas en desarrollo de empleados, etc.
- Puestos de Finanzas: Como contadores, analistas financieros, etc.
- Puestos de Producción: Trabajadores en líneas de producción, técnicos, etc.

3. Por Grado de Complejidad:

- Puestos Técnicos: Que requieren habilidades y conocimientos técnicos especializados.
- Puestos Administrativos: Que implican tareas de oficina y habilidades administrativas.



- Puestos de Servicio al Cliente: Que implican interacciones directas con los clientes.

4. Por Educación y Experiencia:

- Puestos de Nivel de Entrada: Que no requieren experiencia laboral significativa ni educación avanzada.

- Puestos de Nivel Medio: Que requieren cierto nivel de experiencia o educación específica.

- Puestos de Nivel Superior: Que requieren educación avanzada y años de experiencia relevante.

5. Por tipo de contrato:

- Puestos a Tiempo Completo: Empleados que trabajan a tiempo completo con beneficios completos.

- Puestos a Tiempo Parcial: Empleados que trabajan menos horas que los empleados a tiempo completo.

- Puestos Temporales o Contratistas: Empleados contratados por un período de tiempo específico o para proyectos particulares.

6. Por su naturaleza:

- Puestos de Liderazgo: Gerentes, supervisores y otros roles que implican la gestión de equipos y toma de decisiones significativas.

- Puestos de Soporte: Roles de apoyo administrativo, de tecnología de la información, etc.

- Puestos de Producción o Operativos: Empleados que están directamente involucrados en la producción, fabricación o prestación de servicios.

7. Por Responsabilidades y Alcance del Rol:

- Propios: son aquellos puestos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada cuyo ámbito de acción generalmente está referido en función de la misión institucional.



- Comunes: son aquellos puestos que desarrollan funciones de apoyo orientados a prestar asistencia, medios y servicios a las áreas sustantivas de las instituciones, y que, por su contenido organizativo genérico, son iguales en todas las instituciones.

- Familia funcional: es la agrupación de puestos con contenidos organizativos homogéneos y niveles de responsabilidad diferentes, en atención a la especialidad y al tipo de servicio que prestan dentro de la institución.

- Puestos tipo: es la agrupación de puestos específicos u ocupaciones profesionales con funciones de naturaleza similares y elementos de contenido organizativo homogéneo, que permiten identificar distintas responsabilidades dentro de un mismo contenido.

- La clasificación de puestos puede variar según las necesidades y la estructura de cada organización, y es esencial para establecer políticas de compensación y desarrollo de carreras coherentes.

Valoración por Puntos

Según la metodología de valoración de puntos definida por Chiavenato (2009) parte del análisis de los factores de especificación siguiente:

- Requisitos mentales
 - * Habilidades mentales requeridas
 - * Instrucción necesaria
 - * Experiencia anterior
 - * Iniciativa
 - * Aptitudes
- Requisitos físicos
 - * Esfuerzo físico



- * Concentración visual o mental
- * Destrezas o habilidades físicas
- * Complexión física
- Responsabilidad en cuanto a
 - * Supervisión de personal
 - * Material, equipamiento o herramientas
 - * Dinero, títulos o documentos
 - * Contactos internos o externos
- Condiciones de trabajo
 - * Ambiente físico de trabajo
 - * Riesgo de accidentes

Posteriormente se cumplen las siguientes etapas:

1. Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar.
2. Elección de los factores de la evaluación.
3. Definición de los factores de la evaluación.
4. Gradación de los factores de la evaluación.
5. Ponderación de los factores de la evaluación.
6. Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.

A continuación, se muestra ejemplos de cada etapa descrita anteriormente:



Figura 24: Instrucción necesaria con asignación de puntos

INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no el nivel de educación de la persona que lo ocupa en el momento.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que sólo tenga un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere un nivel de instrucción equivalente a la educación primaria	30
C	El puesto requiere haber cursado la primaria completa o equivalente	45
D	El puesto requiere haber terminado la educación media o equivalente	60
E	El puesto requiere haber terminado estudios superiores o equivalente	75

NOTA: La figura describe como ejemplo las instrucciones necesarias y la asignación de los puntos

Ejemplo de definición de un factor de la evaluación y sus grados

Figura 25: Factor de la evaluación y sus grados

Grupos de factores	Factores evaluados	Grados				
		A	B	C	D	E
Requisitos mentales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia anterior	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
Responsabilidad en cuanto a	Material o equipamiento	5	10	15	20	25
	Dinero, documentos	5	10	15	20	25
	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Riesgos involucrados	10	20	30	40	50

NOTA: La figura describe a manera de ejemplo el grupo de factores la evaluación y sus grados



Ejemplo de una escala de puntos

Figura 26: Escala de puntos

Puestos	Instrucción Grados-puntos	Experiencia Grados-puntos	Iniciativa Grados-puntos		Total de puntos	Salario actual
Auxiliar Jr.	B 30	A 25	A 15		181	365.00
Auxiliar Sr.	C 45	B 50	B 30		256	487.00
Oficinista	C 45	C 75	C 45		358	550.00
Secretaria Jr.	D 60	C 75	C 45		331	620.00
Diseñador	D 60	D 100	C 45		315	610.00
Proyectista	E 75	D 100	C 45		428	745.00
Encargado	E 75	E 125	E 60		497	760.00
Supervisor	E 75	E 125	E 60		565	890.00

NOTA: La figura describe a manera de ejemplo la comparación de los puestos en una escala de puntos

4.3. Diseño estratégico del sistema de distribución: cómo crear organizaciones de alto desempeño

El diseño estratégico del sistema de distribución desde el punto de vista de talento humano implica enfocarse en el reclutamiento, desarrollo y retención de empleados altamente calificados y motivados. Aquí hay algunas estrategias para crear organizaciones de alto desempeño en el ámbito de la distribución desde la perspectiva del talento humano:

1. Reclutamiento Estratégico:

- Identificación de Talento: Identificar y reclutar talento con experiencia en logística y distribución.

- Evaluación de Habilidades: Utilizar pruebas y entrevistas específicas para evaluar las habilidades necesarias para roles en la cadena



de suministro.

2. Desarrollo de Competencias:

- Capacitación Continua: Ofrecer programas de capacitación y desarrollo continuo para mejorar las habilidades técnicas y de liderazgo del equipo.

- Certificaciones y Acreditaciones: Incentivar a los empleados para obtener certificaciones relevantes en logística y cadena de suministro.

3. Clima Laboral Positivo:

- Cultura de Trabajo: Fomentar una cultura de trabajo colaborativa, donde los empleados se sientan valorados y motivados.

- Reconocimiento y Recompensas: Implementar programas de reconocimiento y recompensas para celebrar logros y desempeño excepcional.

4. Planificación de Carrera:

- Caminos de Carrera Claros: Establecer caminos de carrera claros y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

- Mentoría y Coaching: Facilitar programas de mentoría y coaching para el desarrollo profesional de los empleados.

5. Diversificación del Talento:

- Diversidad e Inclusión: Fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo para aprovechar diferentes perspectivas y habilidades.

- Contratación Inclusiva: Implementar prácticas de contratación inclusiva para atraer talento diverso.

6. Fomentar la Innovación:

- Fomento de Ideas: Establecer un ambiente donde los empleados se sientan seguros para compartir ideas innovadoras y mejoras en los procesos.



- Incentivos para la Innovación: Ofrecer incentivos para la implementación de ideas innovadoras que mejoren la eficiencia del sistema de distribución.

7. Gestión del Desempeño:

- Establecimiento de Objetivos: Establecer objetivos claros y medibles para cada empleado, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

- Retroalimentación constructiva: Proporcionar retroalimentación regular y constructiva para mejorar el desempeño individual y del equipo.

8. Flexibilidad y Adaptabilidad:

- Cultivar la Adaptabilidad: Fomentar una mentalidad de adaptabilidad para enfrentar los desafíos cambiantes en la cadena de suministro.

- Flexibilidad Laboral: Ofrecer opciones de trabajo flexibles para adaptarse a las necesidades individuales de los empleados.

9. Participación y Colaboración:

- Equipos Colaborativos: Fomentar la colaboración entre equipos y departamentos para mejorar la eficiencia operativa y resolver problemas de manera conjunta.

- Participación Activa: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones que afectan directamente su trabajo y proporcionar un sentido de pertenencia.

10. Gestión del Cambio:

- Comunicación Clara: Mantener una comunicación clara y abierta durante períodos de cambio para reducir la resistencia y fomentar la aceptación.

- Formación para el Cambio: Proporcionar formación y apoyo específicos durante la implementación de cambios en los procesos de distribución.



El talento humano es un recurso invaluable en el diseño estratégico del sistema de distribución. Al invertir en el desarrollo, el bienestar y la participación de los empleados, las organizaciones pueden crear equipos altamente efectivos y motivados que son fundamentales para el éxito a largo plazo en la cadena de suministro y la distribución.

SEMANA 7

4.4. Aspectos legales sobre el salario

El salario representa el centro de las transacciones entre individuos y entidades organizativas. Las personas aportan su tiempo y dedicación a las organizaciones y, a cambio, reciben dinero, que simboliza un acuerdo de derechos y deberes mutuos entre el empleado y el empleador. La gestión salarial se encarga de supervisar el sistema de compensación de la organización.

El contrato de trabajo es el convenio por el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por acuerdo entre las partes que, en el Ecuador, no puede ser menor al Salario Básico Unificado vigente.

Características de un contrato de trabajo

- Genera un vínculo de dependencia o subordinación jurídico – económica.
- Se desempeña un trabajo bajo una orden impartida.
- A cambio se recibe una remuneración de forma mensual o quincenal.
- Existe un horario y un lugar específico para realizar el trabajo delegado.



Según la **Constitución del Ecuador** en cuanto a salario y ámbito laboral se tiene:

- Art. 66. Numeral 17.- El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.

- Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

- Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

- Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador



deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituya crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

El **Código de Trabajo** regula las relaciones laborales entre el empleador y trabajador, entre sus artículos principales a considerar se tiene:

* Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

* Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remunera-



ción y los recargos correspondientes.

* Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

* Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

* Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables.

Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

Los trabajadores menores de dieciséis años tendrán derecho a veinte días de vacaciones y los mayores de dieciséis y menores de dieciocho, lo tendrán a dieciocho días de vacaciones anuales.

Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.

* Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política,



posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

* Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 83.- Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

4.5. Nómina

La gestión de nóminas es la administración y gestión de los informes financieros del personal, como salarios, deducciones, bonificaciones y otros registros financieros relevantes. También entraña un examen y una actualización continuos de la base de datos sobre la nómina de sueldos para garantizar que siempre se refleje el statu quo con respecto a la remuneración del personal (Espinass, et al., 2019).

“La nómina es una lista de empleados que reciben pagos de la empresa. También se refiere a la cantidad total de dinero que el empleador paga a los empleados” (Hikmah y Muqorobin, 2020, p. 27).

La nómina se refiere al registro detallado de los salarios, bonificaciones, deducciones y otros beneficios que un empleador debe pagar a sus empleados en un período de tiempo específico, generalmente mensualmente. La nómina también incluye información sobre los impuestos retenidos, las contribuciones a la seguridad social y otros descuentos legales y voluntarios que se aplican a los salarios de los empleados.



Importancia de la Nómina:

Cumplimiento Legal: La nómina asegura que la empresa cumple con las leyes laborales y fiscales, incluyendo el pago oportuno de salarios, impuestos y beneficios, lo que evita posibles sanciones legales.

Motivación y Retención: Un sistema de nómina eficiente y preciso garantiza que los empleados reciban sus salarios y beneficios a tiempo, lo que contribuye a su satisfacción laboral y ayuda en la retención del talento.

Transparencia y Confianza: Una nómina transparente crea confianza entre los empleados y el empleador, ya que los empleados comprenden claramente cómo se calculan sus salarios y deducciones.

Control Financiero: La nómina permite a la empresa tener un control detallado sobre los costos laborales, lo que es esencial para la planificación financiera y presupuestaria.

Seguridad Social: Facilita el pago de las contribuciones a la seguridad social y los impuestos, lo que es vital para garantizar que los empleados tengan acceso a beneficios como atención médica, jubilación y seguro de desempleo.

Gestión de Beneficios: La nómina puede incluir la administración de beneficios como seguros de salud, planes de pensiones y otros incentivos, lo que mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados.

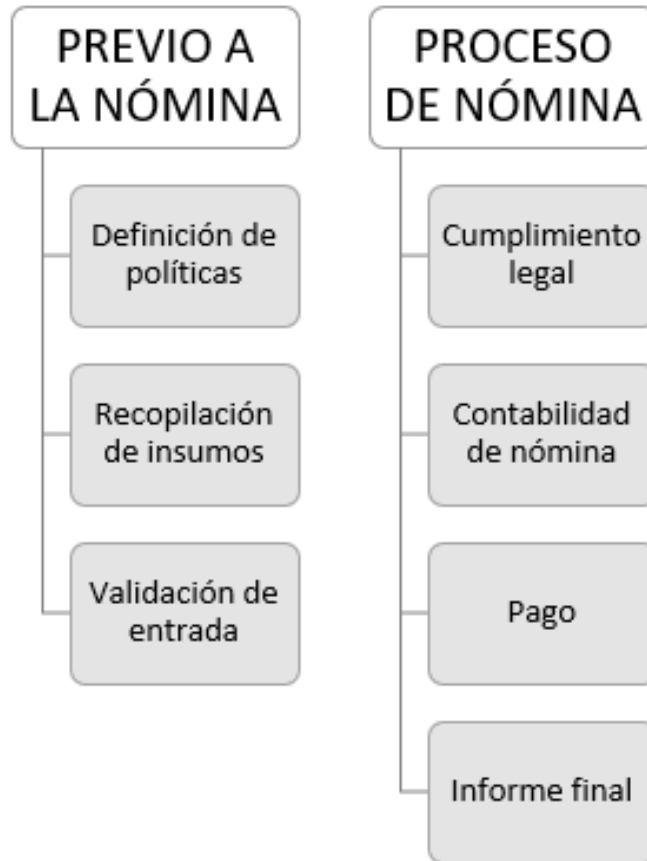
Registro Histórico: La nómina mantiene un registro histórico de los salarios y beneficios pagados a los empleados, lo que es útil para auditorías internas, declaraciones fiscales y otras multas contables.

Facilita la Toma de Decisiones: Los datos de la nómina pueden ser analizados para tomar decisiones estratégicas sobre la estructura salarial, políticas de compensación y presupuesto de personal.



Proceso para la elaboración de nómina

Figura 27: Proceso de elaboración de nómina



NOTA: La figura describe el detalle del proceso de elaboración de nómina

Como parte esencial de la nómina es el rol de pagos que El rol de pagos, también conocido como nómina o lista de sueldos, es un documento fundamental en la gestión de recursos humanos de una organización. Contiene información detallada sobre los pagos que los empleados reciben y las deducciones que se aplican en un período de pago específico, generalmente mensual o quincenal. A continuación, se detallan los componentes comunes de un rol de pagos:

1. Información del Empleado:

* Nombre Completo: Nombre del empleado.

* Número de Identificación: Número de identificación único del



empleado.

- * Carga: Puesto que ocupa el empleado en la organización.

- * Departamento: Área o departamento de la empresa en la que trabaja el empleado.

2. Componentes de Ingresos:

- * Salario Básico: La cantidad fija acordada por hora, día o mes que el empleado recibe antes de deducciones.

- * Horas Extras: Pagos adicionales por horas trabajadas más allá del horario regular.

- * Bonificaciones: Pagos adicionales basados en el desempeño, metas alcanzadas u otros logros.

- * Comisiones: Pagos basados en las ventas o negocios generados por el empleado.

- * Incentivos: Compensaciones adicionales por logros específicos o comportamientos deseados.

3. Deducciones Obligatorias:

- * Impuestos sobre la Renta: Porcentaje del salario que se retiene para el pago de impuestos.

- * Contribuciones a la Seguridad Social: Deducciones para fondos de pensiones, jubilación y seguros de salud.

- * Otras Deducciones Legales: Deducciones como préstamos estudiantiles o pensiones alimenticias, si corresponde.

4. Deducciones Voluntarias:

- * Contribuciones al Seguro de Salud: Pagos adicionales para beneficios de seguro médico.

- * Contribuciones a Planes de Pensiones: Pagos voluntarios para fondos de jubilación.

- * Donaciones Caritativas: Deducciones para organizaciones be-



néficas, si el empleado participa en programas de donaciones voluntarias.

5. Incentivos y Beneficios Adicionales:

- * Vacaciones Pagadas: Pago por días de vacaciones acumulados.

- * Días de Enfermedad Pagados: Pago por días de enfermedad acumulados.

- * Subsidios de Transporte: Reembolso o pago adicional para gastos de transporte.

- * Otros Beneficios en Especie: Beneficios no monetarios, como comidas, alojamiento o seguros.

6. Totales y Neto a Pagar:

- * Total de Ingresos: Suma de todos los componentes de ingresos.

- * Total de Deducciones: Suma de todas las deducciones.

- * Neto a Pagar: Cantidad final que el empleado recibe después de todas las deducciones.

7. Fecha de Emisión y Período de Pago:

- * Fecha de Emisión: Fecha en que se emite el rol de pagos.

- * Período de Pago: Rango de fechas para el cual se están calculando los pagos.

- * El rol de pagos es esencial para la contabilidad, la gestión financiera y el cumplimiento legal. Proporciona a los empleados una comprensión clara de su compensación y asegura que la empresa cumpla con todas las regulaciones fiscales y laborales aplicables. Además, es un registro importante para futuras referencias y auditorías.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4

Selecciones verdadero o falso a las siguientes interrogantes

1. La valoración de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca de las actividades del puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa

Verdadero ___ Falso ___

2. La evaluación de puestos es un proceso sistemático y objetivo que implica analizar y comparar los puestos dentro de una organización para determinar su valor relativo. Este proceso se basa en criterios específicos, como las responsabilidades, habilidades, requisitos educativos, experiencia y condiciones de trabajo asociados con cada puesto.

Verdadero ___ Falso ___

3. Los métodos de valoración cualitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

Verdadero ___ Falso ___

4. El talento humano no es un recurso invaluable en el diseño estratégico del sistema de distribución. Al invertir en el desarrollo, el bienestar y la participación de los empleados, las organizaciones pueden crear equipos altamente efectivos y motivados que son funda-



mentales para el éxito a largo plazo en la cadena de suministro y la distribución.

Verdadero ___ Falso ___

5. El contrato de trabajo es el convenio por el cual una persona se compromete con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por acuerdo entre las partes que, en el Ecuador, no puede ser menor al Salario Básico Unificado vigente.

Verdadero ___ Falso ___

Seleccione una de las opciones que sean correctas:

6. Señale cual es el objetivo de la valoración de puestos:

- a) Ayudar a garantizar que los empleados que realizan trabajos similares
- b) Facilitar la planificación estratégica de personal
- c) Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- d) Todas las anteriores

7. Señale cuales son los métodos de valoración de puestos

- a) Método cuantitativo
- b) Método cualitativo
- c) Comparación básica
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores



8. ¿Cuáles son los factores de especificación en la valoración de puntos?

- a) Requisitos mentales, requisitos físicos, responsabilidad en cuenta a, condiciones de trabajo
- b) Iniciativa, complejidad física, supervisión del personal, riesgo de accidente
- c) Ninguna de las anteriores

9. Señale cuál es la importancia de la nómina

- a) Cumplimiento legal
- b) Transparencia y Confianza
- c) Control financiero
- d) Registro histórico
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Todas las anteriores

10. Señale cuales son los pasos previos para la elaboración de la nómina

- a) Definición de políticas, Recopilación de insumos y validación de entradas
- b) Cumplimiento legal, Contabilidad de nómina, Pago, Informe final
- c) Ninguna de las anteriores



CASO PRÁCTICO

EL CONTRATO DE TRABAJO

La empresa "XYZ" se dedica a la producción de artículos de vidrio, va a contratar un técnico operario de la maquina amoldadora de vidrio, con este detalle llene el siguiente contrato de trabajo:

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase "debidamente representada por [nombre del representante legal"] portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (Escriba el nombre del TRABAJADOR), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (ciudad de domicilio de las partes) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (ingresar cargo requerido).



SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (Ingresar cargo del TRABAJADOR). Revisados los antecedentes de _____ (Escriba los nombres completos del TRABAJADOR), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (detalle las horas de la jornada de trabajo), con descanso de _____ (detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (co-



locar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00), mediante _____ (detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque).

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____ (Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "De las obligaciones del Empleador y del Trabajador", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.



NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR



SOLUCIONARIO

Respuestas autoevaluación de la Unidad 1

1. Falso
2. Falso
3. Verdadero
4. Verdadero
5. Falso
6. c
7. c
8. c
9. b
10. c

Respuestas autoevaluación de la Unidad 2

1. Falso
2. Falso
3. Verdadero
4. Falso
5. Verdadero
6. c
7. d
8. b
9. b
10. a

Respuestas autoevaluación de la Unidad 3

1. Falso
2. Falso
3. Verdadero
4. Falso
5. Verdadero
6. d
7. c
8. b
9. f
10. b

Respuestas autoevaluación de la Unidad 4

1. Falso
2. Verdadero
3. Falso
4. Falso
5. Verdadero
6. c
7. d
8. a
9. f
10. a





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: COMPETENCIAS LABORALES		
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: Esther María Zambrano Párraga	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 0995109514
CORREO ELECTRÓNICO: ezambrano@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador
CARGO: Coordinadora de la Carrera de Marketing Digital y Comercio Electrónico	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en docencia universitaria en innovación		Nº. DE IDENTIFICACIÓN/PASAPORTE: 1311598351

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.

Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.
Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto
(02) 2 238 291



5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
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 comunicarlo 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 del 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:

Esther Zambrano

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Msc. Esther María Zambrano Párraga

ID: 1311598351



Guía de Competencias Laborales actua

16%
Textos
sospechosos



16% Similitudes
< 1% similitudes entre
comillas
0% entre las fuentes
mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía de Competencias Laborales actua.docx
ID del documento: a74738874f0c3aa45fd9700e120fa571bdc97dd8
Tamaño del documento original: 1,81 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 21/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 21/3/2024

Número de palabras: 24.387
Número de caracteres: 163.462

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.utc.edu.ec 20 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (851 palabras)
2	dspace.udla.edu.ec 19 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (848 palabras)
3	Documento de otro usuario #b23bd3 El documento proviene de otro grupo 47 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (803 palabras)
4	usgn.espe.edu.ec 51 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (734 palabras)
5	dspace.uniandes.edu.ec 49 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (727 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	escuelaexperta.com Competencias clave y específicas: diferencias y relevancia la... https://escuelaexperta.com/competencias-clave-y-especificas-diferencias-y-relevancia-laboral/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (29 palabras)
2	repositorio.ug.edu.ec http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/68444/1/ICT-089-2022-T2-TESIS FINAL -SANCAN Y SOL...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (30 palabras)
3	la-respuesta.com ¿Qué es la requisición de personal y para qué sirve? - La-Resp... https://la-respuesta.com/articulos-populares/que-es-la-requisicion-de-personal-y-para-que-sirve/#:~:	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (29 palabras)
4	biblioteca.galileo.edu https://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1597/1/IDEA 19003190 IRIS AZUCELI AS...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
5	repositorio.uesiglo21.edu.ar https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10838/Control_de_Gestión_de_Proceso...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



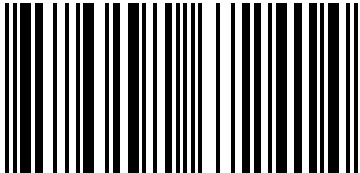
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-672-41-4



9789942672414

