



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**
Formamos tu PROPOSITO DE VIDA

Guía general de
**GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**



ISBN: 978-9942-562-06-7



9 789942 562067



GUÍA GENERAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

AUTOR:

MARÍA BELÉN TORRES BUENO

PRIMERA EDICIÓN:

AÑO:

2024

TRABAJO EN EDICIÓN:



EQUIPO EDITORIAL:

EDITOR INTERNO: DIEGO BASTIDAS LOGROÑO

EDITOR EXTERNO : CRISTINA MERCHÁN MERINO

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

ISBN: 942-9942-562-06-7

+





SOBRE LA AUTORA



Máster en Talento Humano, con una sólida trayectoria en la gestión estratégica del capital humano tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. Cuento con más de 10 años de experiencia en docencia a nivel superior, impartiendo conocimientos y formando futuros profesionales en diversas áreas relacionadas con el talento humano. Mi experiencia empresarial se centra en diseñar e implementar políticas y estrategias que potencien el desarrollo organizacional, así como en liderar equipos multidisciplinarios para alcanzar objetivos corporativos. En el ámbito educativo, me he destacado por desarrollar programas académicos enfocados en habilidades prácticas y teóricas, fortaleciendo competencias clave para el mercado laboral actual. He colaborado en proyectos de formación y capacitación que integran herramientas innovadoras y metodologías actualizadas, fomentando la excelencia académica y el crecimiento personal de los estudiantes. Mi compromiso con la educación y la gestión de talento humano me ha permitido contribuir al desarrollo integral de personas y organizaciones, generando un impacto positivo y sostenible en los contextos en los que he participado.



ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA	5
2. BIBLIOGRAFÍA	6
2.1. Básica	6
3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS	7
4. OBJETIVO GENERAL	7
5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS.....	7
6. NORMAS DE CLASE	8
7. SISTEMA DE EVALUACIÓN	8
8. UNIDADES.....	9
UNIDAD 1.....	9
Nociones Generales al desarrollo del talento humano.....	9
Temas y Subtemas.....	9
Conceptos básicos de la gestión de talento humano.....	9
Evolución y Modelos de la Gestión del TTHH.....	13
Comprender el proceso de gestión del TTHH y la Cultura de alto desempeño	14
Planeación del Talento Humano Misión y visión empresarial	18
Análisis y Descripción de Puesto	22
Autoevaluación 1.....	30
Resumen de la Unidad 1.....	32
UNIDAD 2.....	33
Procesos de contratación, capacitación y perfeccionamiento del personal. Evaluación del desempeño, valoración de cargos y compensaciones laborales	33
Temas y Subtemas.....	33
Reclutamiento y Selección de personal. Inducción al nuevo personal.....	33
Sistema de contratación laboral.....	38
Código de trabajo, diseño de manuales Rotación y Ausentismo del Personal	39
Objetivos y Beneficios de la Evaluación del Desempeño, Políticas y métodos de Evaluación de Desempeño, Desarrollo del Proceso de Evaluación del Desempeño.	39
Compensaciones laborales, Recompensas organizacionales, Políticas Salariales, Valoración de Cargos.....	40
Calidad de vida en el trabajo, Higiene y Seguridad Laboral, Estrés en el Trabajo .	41





Autoevaluación 2	45
Resumen de la Unidad 2.....	47
UNIDAD 3.....	48
La Gestión del talento humano en las empresas	48
Temas y Subtemas.....	48
Relaciones laborales, Relaciones con los empleados, Conflicto, Negociación Colectiva	48
Responsabilidad Social Empresarial, Principios básicos de la RSE, Grupos de interés, Inserción personal con capacidades especiales.....	50
Ética administrativa y Ética empresarial	51
Motivación y trabajo en equipo	52
Autoevaluación 3.....	58
Resumen de la Unidad 3.....	60
9. REFERENCIAS	61



1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

La asignatura de Gestión del Talento Humano en la carrera de Administración ofrece una mirada profunda y práctica sobre cómo las organizaciones pueden optimizar el rendimiento humano para alcanzar sus objetivos estratégicos. Se centra en entender, desarrollar y retener el talento dentro de un contexto empresarial dinámico y competitivo.

Proporcionar una comprensión integral de los procesos relacionados con la atracción, selección, desarrollo y retención del talento en las organizaciones. Los estudiantes aprenderán a identificar las necesidades de personal, diseñar estrategias efectivas de reclutamiento y selección, implementar programas de desarrollo profesional, gestionar el desempeño de los empleados, promover un clima laboral positivo y equitativo, así como a abordar los desafíos y conflictos relacionados con la gestión de recursos humanos en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Estas áreas fundamentales se complementan con el análisis de herramientas y técnicas modernas, como evaluaciones de competencias, análisis de brechas de habilidades, diseño de planes de carrera y sistemas de remuneración basados en el desempeño.

Las tendencias actuales y las tensiones que impactan el campo de la gestión del talento humano, como la diversidad e inclusión, el equilibrio entre vida laboral y personal, la gestión de la generación del milenio y la incorporación de tecnología en los procesos de recursos humanos.

La relevancia de esta asignatura radica en su capacidad para preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos reales del mundo empresarial. A través de casos de estudio, simulaciones y proyectos prácticos, los estudiantes desarrollarán habilidades para reclutar y seleccionar el talento adecuado, gestionar equipos diversos, fomentar un ambiente de trabajo motivador y resolver conflictos laborales.

La integración estratégica de esta asignatura con el perfil de egreso de la carrera de Administración es fundamental. Un administrador competente no solo comprende los aspectos financieros y operativos de una organización, sino que también reconoce el valor del capital humano como motor del éxito empresarial. Al dominar la gestión del talento humano, los estudiantes no solo enriquecen su perfil profesional, sino que también se vuelven agentes de cambio capaces de impulsar el crecimiento sostenible y la innovación en cualquier entorno organizacional.

La Gestión del Talento Humano es más que una asignatura; es una piedra angular en la formación integral de los futuros líderes empresariales, proporcionando las herramientas y la



perspectiva necesarias para navegar por el complejo mundo de los recursos humanos con éxito y ética.

2. BIBLIOGRAFÍA

2.1. Básica

- Galleani, R. (2023). *Coaching para competencias laborales gestión en talento humano métodos y estrategias*. Santiago de Chile: EDICIONES OLEJNIK

El libro explora la relevancia del coaching en el desarrollo de competencias laborales dentro de las organizaciones, comenzando con una definición del coaching y su impacto en el potencial de los empleados. Se abordan las competencias laborales esenciales para un desempeño efectivo, incluyendo habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo.

Además, se analiza el papel del coaching en la gestión del talento humano, presentando metodologías y estrategias para su implementación, así como recomendaciones para integrar programas de coaching en las empresas, considerando la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. Finalmente, se enfatiza la importancia de evaluar el impacto del coaching en el desarrollo de competencias y el rendimiento organizacional, convirtiendo al libro en una guía práctica para aplicar el coaching como herramienta eficaz en la gestión del talento humano.

- Ortiz Izasa, L. y Perdomo González, L. *Factores desatacados en la Gestión del Talento Humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&G Administración PH SAS*. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas, 2(2), 59-77

Dada la importancia en las organizaciones de adquirir y mantener un excelente grupo de colaboradores altamente competitivos, según las necesidades del mercado; esta investigación identifica aquellos factores de la gestión del talento humano que influyen en la productividad de la empresa S&G Administración PH S.A.S de Soacha, Cundinamarca.

Está dedicada a la prestación de servicios de propiedad horizontal con debilidades en cuanto a la comunicación asertiva, remuneración adecuada y oportuna, desinterés por las capacitaciones, estructura organizacional, entre otros. El estudio es pertinente desde el punto de vista de la administración de empresas; el manejo del talento humano se relaciona con teorías clásicas y modernas (como las relaciones humanas, motivación y empoderamiento).

Así, se tuvo en cuenta la conceptualización sobre políticas de talento humano dirigidas a los



procesos de reclutamiento, selección, contratación, motivación, evaluación de desempeño; contrastado con las situaciones presentadas en el planteamiento del problema. Como resultado, existe una tercerización de procesos de talento humano (outsourcing); inclusión en la línea de la empresa de áreas de asesoría o consultoría (revisoría fiscal). Por lo anterior, se recomienda que la empresa lo elimine de su estructura y lo tome acorde a su función de staff.

Trabaja la importancia de gestionar adecuadamente el talento humano en el contexto actual, donde los riesgos psicosociales se han convertido en un desafío significativo para las organizaciones. La autora analiza cómo estos riesgos afectan el bienestar de los empleados y, por ende, la productividad de la empresa.

A través de un enfoque integral, se proponen estrategias para identificar, prevenir y gestionar estos riesgos, resaltando la necesidad de crear entornos laborales saludables que fomenten el desarrollo del talento humano. El libro se convierte en una guía práctica para líderes y profesionales de recursos humanos que buscan optimizar la gestión del talento en un mundo laboral en constante cambio.

3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

Aplica las herramientas administrativas a empresas digitales.

Apoya en la toma de decisiones ejecutivas, operativas y gerenciales de cualquier empresa

Emplea estrategias administrativas y de negocios en general.

4. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios para identificar, reclutar, desarrollar y retener el talento dentro de una organización, con el fin de maximizar el desempeño individual y colectivo, promover un clima laboral positivo, fomentar el compromiso de los empleados y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS

Educación ambiental: biodiversidad

Valores & habilidades blandas: amor: comunicación asertiva y escucha activa

Valores & habilidades blandas: compromiso social: adaptabilidad

Valores & habilidades blandas: cultura: creatividad

Valores & habilidades blandas: gratitud: resiliencia

Valores & habilidades blandas: justicia: resolución de problemas

Valores & habilidades blandas: lealtad: liderazgo

Valores & habilidades blandas: optimismo: planificación y gestión del tiempo

Valores & habilidades blandas: orgullo nacional: pensamiento crítico

Valores & habilidades blandas: respeto: inteligencia emocional.

Valores & habilidades blandas: solidaridad: trabajo en equipo

Valores & habilidades blandas: tolerancia: flexibilidad

Valores & habilidades blandas: verdad y honradez: proactividad

6. NORMAS DE CLASE

En relación a las normas de clase, es importante destacar que la evaluación de los componentes de gestión académica se compone de tres notas sumativas, cada una con una puntuación máxima de 6.60/6.60, así como un proyecto práctico, como evaluación formativa que se valora con 3.40/3.40, lo que da un total de 10/10 para la calificación del módulo. Los parciales se califican en una escala de hasta 6.60 puntos, representando cada uno el 2.22 de la calificación total de 6.6 puntos. Para presentarse al proyecto final, el estudiante debe haber obtenido al menos 4.50 puntos sumando las tres primeras notas. En caso de no alcanzar este mínimo en el proyecto, se otorga una oportunidad de recuperación dentro de las 48 horas laborables siguientes, según el calendario académico oficial. La nota mínima acumulada requerida para aprobar la asignatura es 7/10, y es esencial mantener al menos un 70% de asistencia a las clases. Los docentes deben informar a los estudiantes sobre sus notas individuales antes de registrarlas en el sistema, y se espera que los alumnos confirmen su aceptación y conformidad con estas calificaciones. Además, los docentes deben entregar un reporte de notas y asistencia a través del SGA y notificado a la coordinación de carrera y registrar las calificaciones en el sistema en un plazo máximo de 5 días posteriores a la recepción del proyecto final.

7. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Parcial I	22.0	2.0
Parcial II	22.0	2.0
Parcial III	22.0	2.0





8. UNIDADES

UNIDAD 1

Nociones Generales al desarrollo del talento humano

Mediante ejercicios didácticos desarrollar los conceptos aprendidos, haciendo énfasis en su aplicabilidad en casos prácticos y debate de la importancia y aplicabilidad de lo aprendido en la carrera.

Temas y Subtemas

**CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO**

**EVOLUCIÓN Y MODELOS DE LA GESTIÓN DEL
TTHH**

Conceptos básicos de la gestión de talento humano

Tradicionalmente, se ha visto a los empleados como simples herramientas dentro de una empresa. Sin embargo, esta perspectiva ha evolucionado. Hoy reconocemos que las personas que conforman una organización son mucho más que eso: son el motor que la impulsa. Cada individuo aporta habilidades únicas y una perspectiva particular que enriquecen el ambiente de trabajo y contribuyen al éxito de la empresa. Por eso, en lugar de hablar de "recursos humanos", se prefiere el término "talento humano", que resalta la importancia de las capacidades y potencialidades de cada persona.



Perder equipos o maquinarias en una empresa puede solucionarse con seguros o préstamos, pero la pérdida de talento humano es un problema mucho más complejo. Encontrar y desarrollar a las personas adecuadas para un equipo de trabajo requiere tiempo, esfuerzo y recursos significativos. Reclutar, seleccionar, capacitar y formar a un empleado es una inversión considerable. Por eso, el talento humano es considerado el activo más valioso de una organización y debe gestionarse con cuidado. No hay seguro que pueda reemplazar la experiencia, las habilidades y el conocimiento de un empleado valioso.

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

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

Definición de administración del talento humano

¡Claro! Aquí tienes algunas opciones para parafrasear el texto:

Opción 1: Énfasis en la sinergia entre objetivos individuales y organizacionales

Las organizaciones son como equipos que trabajan juntos para alcanzar metas comunes, como crecer y ser más competitivas. Para lograrlo, necesitan una buena estructura y que todos los empleados colaboren. Pero, además de los objetivos de la empresa, cada persona que trabaja ahí tiene sus propias metas, como tener un buen salario o mejorar su calidad de vida. Por eso, es fundamental que las empresas elijan a personas que no solo cumplan con los requisitos del trabajo, sino que también encuentren en la empresa una oportunidad para crecer y alcanzar sus objetivos personales.

Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Varios conceptos de administración de recursos humanos

- “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).
- “La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional” (Chiavenato, 2000).
- “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998).
- “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Covey, 1966).

Objetivos de la administración del talento humano

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** - Se refiere al cumplimiento de estos.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización.** - Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- 3.- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retener- lo y mantenerlo motivado.
- 4.- Incrementar la satisfacción en el trabajo.** - Las personas satis- fechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- 5.- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** - Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.



6.- Administrar y generar cambios. - Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

7.- Mantener políticas éticas y de transparencia. - Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.

8.- Sinergia. - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.

9.- Diseñar el trabajo individual y en equipo. - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

10.- Recompensar a los talentos. - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

11.- Evaluar su desempeño. - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

Importancia de la administración del talento humano

En cualquier empresa, los problemas son inevitables. Para resolverlos de manera efectiva, es crucial contar con empleados capacitados que puedan pensar rápido y encontrar soluciones. Aunque los recursos financieros y las máquinas son importantes, son las personas quienes hacen que una empresa funcione. Los empleados son los que diseñan productos, atienden a clientes, toman decisiones y establecen las metas de la empresa. Sin personas talentosas y comprometidas, ninguna organización puede tener éxito. Por eso, el director de recursos humanos juega un papel fundamental al crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a dar lo mejor de sí.

Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas con respecto a las personas; estas pueden ser:

- Si puede tener confianza en la organización
- Si les agrada o desagrada el trabajo
- Si pueden ser creativos y dar sugerencias a la empresa
- Por qué actúan como lo hacen
- Cómo es la forma en que serán tratados

Comprenden toda una filosofía propia de la administración del talento humano en beneficio del personal, en función de la gente que se contrate, la capacitación que se les



ofrezca, las prestaciones que se les proporcionen, el clima organizacional, todo esto refleja esta filosofía básica de gestionar el talento humano.

Evolución y Modelos de la Gestión del TTHH

Entender la historia del talento humano y sus elementos

Objetivo:

Comprender cómo ha ido cambiando la forma en que las organizaciones administran a sus empleados a lo largo del tiempo, y cuáles son los diferentes modelos que se han utilizado para hacerlo.

La Gestión de los Recursos Humanos. Un análisis evolutivo.

El desarrollo de los Recursos Humanos ha venido emparejado con el de las relaciones sociales de producción y por ende a la par de la ciencia de la administración. Según Chiavenato (2007), la administración de Recursos Humanos surge debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales.

Esta etapa se denominó Administración del Personal, su principal objetivo era elevar la productividad y estaba orientada hacia el control de la disciplina laboral, el ausentismo y el estímulo de los rendimientos; se manifestaba de forma estática y dirigida a mantener las tradiciones. A continuación, se presentan algunas definiciones dadas por autores que resumen los elementos en los que se centraba dicha etapa:

- Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada. *Ortueta (1987)*
- Pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal. *Martínez (1995)*
- Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes. *Ferriol Molina (1996)*
- Se trata principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Chiavenato (2007)

Se puede concluir que la Administración del Personal se centraba en la parte administrativa, limitada fundamentalmente a cuestiones burocráticas como el contrato, el análisis de puestos de trabajo, la ubicación, el despido y las condiciones laborales. El hombre

era visto como proveedor de mano de obra, como costo que era necesario minimizar y concebido como un ser “racional-económico” (Redondo López, 2000)

En Odriozola (2007) se realiza una crítica sobre el por qué no resulta conveniente el uso de la categoría Capital Humano en un sistema socialista, haciendo énfasis en el marcado carácter de componente material que se le da a los seres humanos bajo este concepto.

Odriozola propone entonces sustituir este concepto por la categoría “Potencial Humano”, el cual define como el conjunto de conocimientos y valores asimilados por las personas, que contribuyen al mejoramiento de sus habilidades productivas y creativas, a la ampliación de sus capacidades para participar de forma consciente en el proyecto social del cual forman parte y a su realización plena como individuos (Odriozola, 2007)

Comprender el proceso de gestión del TTHH y la Cultura de alto desempeño

Objetivo:

Comprender cómo las organizaciones pueden gestionar de manera efectiva su talento humano para alcanzar sus objetivos estratégicos

La Gestión del Talento Humano (GTHH) es un conjunto de prácticas y procesos que se enfocan en atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. Estos procesos están estrechamente alineados con las estrategias corporativas de la empresa, ya que el talento humano es un factor clave para el éxito empresarial.

Procesos clave de la GTHH

Los procesos clave de la GTHH se pueden agrupar en las siguientes categorías:

1. **Planificación de Recursos Humanos:** Este proceso implica identificar las necesidades de talento humano de la organización en función de sus objetivos estratégicos. Se deben considerar factores como la demanda de mano de obra, las habilidades necesarias y los costos laborales.

Es la proyección estratégica propiamente dicha, así como el plan de reconocimiento y retención del talento. Es un elemento manifiesto, pero necesita de una excelente planificación de recursos humanos. La planificación de los recursos humanos ha de poder conciliar dos cuestiones discordantes:

La **visión colectiva:** disposición de efectivos, progreso común del empleo, pirámide de las jerarquías y categorías profesionales de los empleados.

Las **necesidades individuales:** exploración de los derechos y pautas personales, la adquisición de nuevas cualificaciones y la posibilidad para cada asalariado de llegar a ser responsable de su desarrollo individual.

2. Reclutamiento y Selección: El objetivo de este proceso es encontrar y seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes en la organización. Esto implica

desarrollar estrategias de reclutamiento, evaluar a los candidatos y realizar entrevistas. Además, para conseguir una mejor imagen es más que necesario diseñar una estrategia fundada en el employer branding.

3. Incorporación: Este proceso se enfoca en integrar a los nuevos empleados a la organización. Se debe proporcionar información sobre la empresa, la cultura y las expectativas laborales.

4. Plan estratégico: Es la fase de crecimiento e implementación de objetivos susceptibles de ser cuantificados con los que alcanzar las metas e intenciones previstas. Es revisable.

Un programa de reconocimiento de empleados eficaz ayuda siempre a fomentar la creatividad en los empleados, mejora la productividad y consigue una menor rotación del personal

Un plan estratégico se debe establecer de manera general con una vigencia de entre uno y cinco años, pero lo habitual es que se hagan a tres años. Evidentemente, este plazo puede variar en función de cada caso en particular.

5. Capacitación y Desarrollo: Este proceso se enfoca en mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados para que puedan desempeñarse mejor en sus puestos. Se pueden ofrecer programas de capacitación formal e informal, así como oportunidades de desarrollo profesional.

6. Evaluación del Desempeño: Este proceso implica evaluar el desempeño de los empleados en función de sus responsabilidades y objetivos. La retroalimentación se utiliza para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y para identificar oportunidades de desarrollo.

La evaluación 360º es un mecanismo capaz de analizar los resultados del trabajo de los empleados de forma integral. Algunas apps como Atrivity son las herramientas de ayuda más eficientes para este cometido.

7. Compensación y Beneficios: Este proceso implica diseñar y administrar un sistema de compensación y beneficios que sea atractivo para los empleados. Se deben considerar factores como el salario, las prestaciones de salud, los planes de jubilación y otros beneficios.

8. Desarrollo y gestión del liderazgo: Este proceso implica identificar, desarrollar y preparar a los futuros líderes de la organización. Esto puede incluir programas de desarrollo de liderazgo, oportunidades de tutoría y asignaciones de liderazgo.

Se trata de actividades intencionales dirigidas esencialmente a objetivos de mejora de la calidad en las habilidades de liderazgo de un trabajador. El estilo de liderazgo influye mucho en el tipo de relaciones que se establecen en el trabajo y en el ambiente laboral, además de ser un factor decisivo para la consecución de los objetivos empresariales.

9. Relaciones Laborales: Este proceso se enfoca en mantener relaciones positivas con los empleados y los sindicatos. Se debe fomentar la comunicación abierta, la resolución de conflictos y la participación de los empleados.

10. Higiene y Seguridad Laboral: Este proceso se enfoca en crear un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados. Se deben identificar y mitigar los riesgos laborales, y se deben proporcionar las medidas de seguridad necesarias.

11. Desarrollo profesional: Es el proceso que implanta fines y objetivos que se vinculan con los proyectos de logro individuales, es decir, planificación de carrera. Este documento necesita revisiones periódicas. Lo recomendable sería hacerlo, al menos, dos veces por año. Con más frecuencia permite renovar un análisis de carrera, a la vez que obtener una nueva perspectiva.

12. Programas de reconocimiento: Este método permite observar y estimular de manera regular tanto a las personas como a los equipos que colaboran, mediante pautas, acciones y premios, para el éxito de la organización.

Un programa de reconocimiento de empleados eficaz ayuda siempre a fomentar la creatividad en los empleados, mejora la productividad y consigue una menor rotación del personal. Un programa de reconocimiento al empleado destacado ayuda a la motivación general de todo el personal.

13. Competencias: Son aquellos estilos, comportamientos, singularidades, destrezas y atributos de la personalidad que reconocen a los empleados con éxito. Las competencias profesionales son experiencias y vocaciones, propias de las personas, que les permiten realizar un trabajo con éxito.

Esfuerzo metódico y ordenado fomenta la retención del mejor talento y la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor

Las competencias técnicas de una profesión, por ejemplo, son requeridas para los empleadores. Pues valoran todas aquellas competencias transversales que ayudan a diferenciarlo de los demás, por tanto, le dan una capacidad cualificada para un tipo de trabajo determinado.

14. Retención: Esfuerzo metódico y ordenado que se centra no solo en la retención del mejor talento de una organización, sino también en la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor. Además de una cultura que consiga que la gente desee quedarse.

Dadas las condiciones económicas actuales, las compañías necesitan bajar costos. Esto crea el ambiente idóneo para elaborar un sistema de gestión del talento como medio de optimización del rendimiento de cada empleado. Sin embargo, este concepto es aún hoy un principio emergente. Solo un 5% de las organizaciones mercantiles afirman tener una

estrategia de gestión del talento con sus respectivos programas operacionales confeccionados.

Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas son los planes generales de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. La GTHH debe alinearse con las estrategias corporativas para garantizar que la organización tenga el talento adecuado para lograr sus objetivos.

se refieren a un conjunto de acciones planificadas y alineadas con los objetivos generales de la organización, que buscan optimizar la gestión del personal para alcanzar una ventaja competitiva y el éxito sostenido.

Alineamiento con las estrategias corporativas

Los procesos de GTHH deben estar alineados con las estrategias corporativas de la organización para garantizar que el talento humano esté contribuyendo al logro de los objetivos empresariales. Esto implica:

- **Desarrollar una estrategia de GTHH que esté vinculada a los objetivos corporativos.** La estrategia de GTHH debe identificar las habilidades y competencias que la organización necesita para alcanzar sus objetivos y desarrollar un plan para adquirir y desarrollar esas habilidades y competencias.
- **Medir el impacto de la GTHH en los resultados corporativos.** Es importante medir el impacto de la GTHH en los resultados corporativos, como la rentabilidad, la productividad y la satisfacción del cliente. Esto ayudará a garantizar que la GTHH esté contribuyendo al logro de los objetivos corporativos.
- **Comunicar la estrategia de GTHH a los empleados.** Es importante comunicar la estrategia de GTHH a los empleados para que comprendan cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos corporativos. Esto ayudará a motivar a los empleados y a garantizar que estén alineados con los objetivos de la organización.
- **Enfoque en el largo plazo:** La gestión del talento humano es una inversión a largo plazo. Las estrategias deben estar diseñadas para desarrollar y retener a los empleados talentosos a lo largo de su carrera profesional en la empresa.
- **Énfasis en la medición y el análisis:** Es importante medir y analizar el impacto de las iniciativas de gestión del talento humano. Esto permite a las organizaciones evaluar la efectividad de sus programas y hacer los ajustes necesarios.
- **Comunicación y colaboración:** La gestión del talento humano es un esfuerzo colaborativo que requiere la participación de todas las áreas de la organización. Es importante establecer una comunicación efectiva entre los departamentos de recursos humanos, los gerentes y los empleados.

Planeación del Talento Humano Misión y visión empresarial

Las empresas no solo se enfrentan al desafío de encontrar a los mejores talentos, sino que también deben lidiar con la rápida evolución de las habilidades requeridas en el mercado laboral. La creciente automatización y el avance de la tecnología han generado una gran demanda de competencias digitales, lo que ha ampliado la brecha entre las habilidades que las empresas necesitan y las que los trabajadores poseen. Además, la pandemia ha acelerado este cambio y ha modificado las expectativas de los empleados, quienes ahora buscan trabajos más flexibles y con un mayor sentido de propósito.

Modelo de planeación de recursos humanos

Por un lado, el formular un Modelo de planeación, es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?
- ¿A dónde se dirige actualmente la organización?
- ¿En qué tipo de ambiente se encuentra la organización?
- ¿Qué puede hacerse para alcanzar con mayor efectividad los objetivos organizacionales en el futuro?

Cuando una empresa se plantea cómo alcanzar sus objetivos, debe definir qué la hace única y mejor que sus competidores. Esta diferenciación, que llamamos ventaja competitiva, es lo que le permitirá destacar en el mercado y atraer a clientes. Al momento de elaborar un plan, ya sea de manera estructurada o más intuitiva, las empresas deben preguntarse cómo van a sobresalir y qué les permitirá ganar terreno en su sector.

¿Qué es la planificación de talento?

La planificación de recursos humanos es como un mapa del tesoro que guía a las empresas hacia el éxito. Consiste en identificar de antemano qué tipo de empleados necesitarán en el futuro, tanto a corto como a largo plazo. De esta manera, el departamento de personal puede prepararse con tiempo para reclutar, capacitar y mantener a los colaboradores adecuados. En pocas palabras, la planificación asegura que la empresa tenga a las personas indicadas en el momento preciso para alcanzar sus metas.

Planificación de Talento Operativa y Estratégica

Una planificación de talento eficaz implica tanto la planificación operativa como la planificación estratégica de personal (SWP). Si bien estos dos tipos de modelos de planificación

de talento son muy diferentes, ambos son cruciales para el proceso general de planificación del talento. Antes de empezar a planificar, es importante entender estas diferencias.

Planificación de Talento Operativo

La planificación operativa de talento se centra en resolver los problemas de personal aquí y ahora. Es como apagar incendios en el día a día de la empresa. Se trata de asegurarse de que haya suficientes personas con las habilidades correctas para realizar las tareas diarias, desde cubrir bajas hasta reorganizar equipos. Este tipo de planificación suele ser responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos y de aquellos que se encargan directamente de contratar y gestionar al personal.

Planificación Estratégica de Personal

La planificación estratégica de personal es como mirar hacia el futuro y anticipar las necesidades de la empresa. Se trata de identificar las habilidades y el talento que serán necesarios en los próximos años y de diseñar un plan para conseguirlos. A diferencia de la planificación operativa, que se centra en el día a día, la planificación estratégica tiene una visión más amplia y a largo plazo. Para que sea efectiva, requiere la colaboración de diferentes áreas de la empresa, como Recursos Humanos, Finanzas y Dirección.

Ventajas de una planeación en recursos humanos

Una organización de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones. Descubre las ventajas aquí:

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Relación entre la PTHH, la misión y visión empresarial, y la estrategia organizacional:

La Planificación del Talento Humano (PTHH), la misión y visión empresarial y la estrategia organizacional son tres elementos clave que se encuentran estrechamente relacionados y alineados entre sí para el éxito de cualquier organización. A continuación, se explica en detalle la relación entre estos tres elementos:

1. Misión y Visión Empresarial:





- La misión define el propósito fundamental de la organización, es decir, el por qué existe. Responde a la pregunta: ¿Qué hacemos? se centra en atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados, alinear la fuerza laboral con los objetivos estratégicos de la organización, crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, desarrollar las habilidades y el conocimiento de los empleados, y promover la diversidad y la inclusión.

Para ello, se enfoca en:

- Atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados.
- Alinear la fuerza laboral con los objetivos estratégicos de la organización.
- Crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- Desarrollar las habilidades y el conocimiento de los empleados.
- Promover la diversidad y la inclusión.
- La visión establece los objetivos a largo plazo de la organización, es decir, el qué quiere lograr en el futuro. Responde a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar? es convertirse en un socio estratégico indispensable para el éxito de la organización, ser reconocida como líder en la industria de la gestión del talento, contar con una fuerza laboral altamente comprometida y productiva, ser un lugar de trabajo donde los empleados puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial, y ser un modelo a seguir en materia de diversidad e inclusión.

Para ello, aspira a:

- Ser reconocida como líder en la industria de la gestión del talento.
- Tener una fuerza laboral altamente comprometida y productiva.
- Ser un lugar de trabajo donde los empleados puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial.
- Ser un modelo a seguir en materia de diversidad e inclusión.

2. La PTH contribuye a la misión y visión de la empresa al:

- Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos al proporcionar el talento adecuado en el momento adecuado.
- Crear una fuerza laboral comprometida y productiva que impulse el crecimiento y la innovación.
- Desarrollar líderes que puedan guiar a la empresa hacia el futuro.
- Crear una cultura que apoye el logro de los objetivos de la empresa.

3. Proceso de PTHH



La Planificación del Talento Humano (PTHH) es un proceso sistemático y estratégico que ayuda a las organizaciones a identificar, desarrollar y gestionar el talento humano necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de PTHH generalmente se compone de las siguientes etapas:

Etapas del proceso de PTHH:

1. Análisis de la situación actual:

- El primer paso en el proceso de PTHH es realizar un análisis de la situación actual del talento humano de la organización. Esto implica identificar las competencias, habilidades y experiencia que los empleados actuales poseen, así como las necesidades de talento humano futuras de la organización.
- Para realizar este análisis, se pueden utilizar diversas herramientas y métodos, como encuestas, entrevistas, análisis de puestos de trabajo y análisis de datos.

2. Definición de objetivos y metas:

- Una vez que se ha realizado el análisis de la situación actual, se deben definir los objetivos y metas de la PTHH. Estos objetivos y metas deben estar alineados con la misión, visión y estrategia de la organización.
- Los objetivos de la PTHH deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo determinado (SMART).

3. Desarrollo de estrategias y planes de acción:

- Una vez que se han definido los objetivos y metas, se deben desarrollar estrategias y planes de acción para alcanzarlos. Estas estrategias y planes deben incluir acciones específicas, responsables, plazos y recursos.
- Las estrategias de PTHH pueden incluir una variedad de iniciativas, como contratación, capacitación, desarrollo, gestión del desempeño y planificación de la sucesión.

4. Implementación de las estrategias y planes de acción:

- Una vez que se han desarrollado las estrategias y planes de acción, se deben implementar. Esto implica comunicar los planes a los empleados, obtener su compromiso y proporcionarles los recursos necesarios para llevarlos a cabo.
- La implementación de la PTHH debe ser un proceso continuo que se ajuste a las necesidades cambiantes de la organización.

5. Monitoreo y evaluación de los resultados:

- Es importante monitorear y evaluar los resultados de la PTHH para asegurarse de que se están alcanzando los objetivos y metas. Esto implica recopilar datos, analizar resultados e identificar áreas de mejora.



- La evaluación de la PTHH debe ser un proceso regular que ayude a mejorar continuamente el proceso de planificación y gestión del talento humano.

Ventajas de una planeación en recursos humanos

Una organización de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones. Descubre las ventajas aquí:

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Elementos para una eficaz planeación

La planeación no tiene una forma estándar. Pero es recomendable guiarse por un modelo y seguir un procedimiento.

Elementos de una eficaz planeación PRH:

- a) Pronosticar la demanda de recursos humanos,
- b) analizar la oferta,
- c) equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Análisis y Descripción de Puesto

El análisis de un puesto es como una radiografía que revela las características esenciales de un empleo. Permite entender qué se necesita para desempeñarlo bien: las habilidades, conocimientos y experiencia requeridos. Por otro lado, la descripción de un puesto es como una fotografía que captura las tareas y responsabilidades diarias de ese empleo. Muestra qué hace el trabajador, cómo lo hace y por qué es importante su trabajo dentro de la empresa.

¿Qué finalidad y objetivos tiene el Análisis y Descripción de Puesto?

Para alcanzar el éxito, las empresas necesitan contar con equipos de trabajo altamente capacitados y comprometidos. La clave está en encontrar a la persona ideal para cada puesto, es decir, aquella que cumpla con todos los requisitos y expectativas del cargo. Para lograrlo, es fundamental realizar un análisis detallado de cada puesto, el cual nos permitirá conocer a fondo las tareas, responsabilidades y habilidades necesarias. Con esta información, podremos crear descripciones de puestos precisas y atractivas, facilitando así el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos colaboradores.





Objetivos

- Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Evitar repetir instrucciones.

Como parte fundamental de la existencia del análisis y descripción de puesto tenemos el punto que a mi consideración es la tecnificación de la medición del trabajo para los individuos, así que de los beneficios que obtenemos con el uso de estas técnicas son:

1. Evita repetir información, explicación e instrucciones similares.
2. Permite a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como.
3. Muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización.
4. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.
5. Permite asegurarse que se respeten las Políticas del organismo.
6. Reduce errores operativos.
7. Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
8. Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
9. Complementar el manual de organización.

Pero para realizar estos objetivos se debe realizar un estudio anterior sobre:

- Organigrama. (Calcificación de los puestos)
- Determinar sus principales características.
- Realización de cuestionario, observación directa y/o entrevista con el trabajador.





¿Qué es el análisis de puestos?

El análisis de un puesto de trabajo nos permite conocer a fondo las características y requisitos de un empleo. Gracias a él, podemos determinar cuál es el perfil ideal de la persona que ocupará ese puesto, es decir, las habilidades, conocimientos y experiencia que necesita para desempeñarlo con éxito.

¿Cuándo se realiza el análisis de puestos?

El análisis de puestos es una herramienta esencial en las empresas, ya sea para cubrir nuevas vacantes o para mejorar el desempeño de los empleados actuales. Nos permite conocer a fondo las tareas y responsabilidades de cada puesto, lo que facilita encontrar a los candidatos ideales y desarrollar programas de capacitación más efectivos. Aunque algunas empresas subestiman su importancia, el análisis de puestos es la base para tomar decisiones informadas en materia de recursos humanos.

¿Para qué sirve el análisis de puestos?

El análisis de puestos detecta situaciones de conflicto antes de que entorpezcan el trabajo.

El análisis de puestos de trabajo brinda diversos beneficios:

- Conocer mejor el trabajo que realiza cada empleado y cada área, especialmente para el gerente de la organización.
- Detectar a tiempo ciertas situaciones de conflicto que pueden entorpecer el desempeño de las actividades de un área.
- Facilitar la incorporación de nuevos empleados al contar con detalle claro del puesto y de las expectativas que se esperan del candidato.
- Establecer un nivel de salario apropiado para cada puesto.

Métodos de análisis de puestos

Existen diversos métodos para realizar el análisis de puestos, según el tipo de cargo y rubro al cual se refieran, que se pueden emplear de manera individual o combinados:

- El método de observación. Consiste en la modalidad más antigua y que no pierde vigencia debido a su eficacia. Se basa en el estudio a través de la observación directa de los empleados durante el desempeño de su trabajo y de anotar los datos clave de la observación.
- El método del cuestionario. Consiste en una encuesta elaborada por un analista especializado que deberá ser completada por el empleado. El cuestionario se desarrolla de manera minuciosa para obtener respuestas concretas e información clara sobre cada puesto de trabajo.





- El método de la entrevista. Consiste en el enfoque más versátil y provechoso para la obtención de información porque implica una interacción recíproca entre el analista y el empleado, que podrán resolver dudas en el mismo momento. Previo a la entrevista, el analista elabora una serie de preguntas y temas a tratar con el empleado para no olvidar ningún punto importante.

El empresario y la dirección de la empresa, diseño de tareas, diseño de puestos diseño de puestos

¿Qué es el diseño de puestos de trabajo?

El diseño de puestos es como un mapa de ruta que nos guía para organizar las tareas dentro de una empresa. Nos ayuda a determinar qué hará cada empleado y cómo lo hará, evitando así confusiones y asegurando que todos los trabajos se realicen de manera eficiente. Al definir claramente las responsabilidades de cada puesto, podemos optimizar los procesos y mejorar la productividad.

La importancia del diseño de puestos de trabajo

La alta rotación de los puestos de trabajo resulta ser todo un tema de debate dentro de los departamentos de recursos humanos. Aunque hay varias (muchas) causas de esto, un mal diseño de puestos de trabajo es una cuestión clave para evitarlo, debido a todas las implicaciones que esto conlleva.

La razón principal es por bajo rendimiento de un trabajador. ¿Por qué? Es simple: si un puesto de trabajo está mal diseñado, un recurso humano puede estar siendo desperdiciado por los altos mandos, además de que quizá las actividades a realizar no sean adecuadas para este perfil y por ende sea muy complicado dar el máximo potencial.

Elementos clave en el diseño de puestos de trabajo

Hay muchos elementos clave para el diseño de puestos de trabajo, ya que es algo propio de cada empresa. Mencionaremos 6 elementos para tomarlos muy en cuenta:

- **Entorno:** antes que nada, el diseño de puestos de trabajo implica tomar en cuenta el entorno social de la empresa, ya que así se puede tener la posibilidad de elegir exactamente las habilidades que se requieren, como liderazgo, tolerancia a la frustración, etc.
- **Aceptación social:** pocas empresas lo toman en cuenta a la hora de este proceso de diseño, y por esa razón siempre hay inconvenientes o incompatibilidades de personalidad. Primero ve la calidez del equipo de trabajo y luego buscar exactamente la personalidad que se necesita y/o conocer las mejoras que hay que realizar internamente



- **La práctica laboral:** el diseño de puestos de trabajo también tiene que tomar en cuenta las prácticas laborales. Desde la modalidad (presencial, híbrido) hasta los sindicatos, hay que tomarlo en cuenta, ya que algunos entes no están dispuestos a aceptar cambios, y esto hace que haya alta rotación en la plantilla.
- **Siempre puestos personalizados:** un elemento que casi siempre se pasa por alto es que cada puesto de trabajo es único. 10 empresas pueden estar buscando un diseñador gráfico, pero en ninguna se pueden repetir las actividades que este profesional debe de hacer. En otras palabras, los diseños de puestos de trabajo deben de realizarse según los requerimientos de TU empresa y no copiados de otras fuentes.
- **Responder a una necesidad real:** todo puesto de trabajo que estés diseñado debe de realizarse según una necesidad real. Puede parecer muy obvio, pero no te mentiríamos si decimos que muchas empresas malgastan recursos de forma innecesaria al contratar empleados que no necesitan o haciendo tareas que no son requeridas de acuerdo con el perfil. Por tal motivo, primero debes de conocer las necesidades reales antes del proceso de creación.
- **Debe de ser atractivo para el trabajador:** por último, el diseño de puestos de trabajo requiere ser atractivo para el trabajador. Además de ser importante para todos en la empresa, debe de ser atractiva para los trabajadores, ya que hay que delimitar muy bien el ambiente, funciones y las retribuciones, ya que no solo basta con la información salarial. Piensa que tú eres el que quieres entrar a trabajar aquí.

Análisis de los puestos de trabajo.

Se trata de un proceso sistemático de recogida de información con el objetivo de tomar decisiones relativas al puesto de trabajo, identificando para ello las obligaciones, responsabilidades y tareas de cada puesto.

Resulta necesario realizar análisis de los puestos de trabajo derivado de situaciones que pueden surgir como las siguientes:

1. Modificación de puestos existentes
2. Aparición de nuevos puestos de trabajo
3. Aumento de la complejidad de los puestos actuales
4. Cambios en la manera de desempeñar las funciones

A continuación, se muestra gráficamente una guía práctica a seguir para llevar a cabo un análisis de un puesto de trabajo, en la que se estudian aspectos tales como:

1. La experiencia y formación necesaria
2. Las responsabilidades que implica el puesto
3. Los requisitos a cumplir



4. Recursos usados
5. La descripción de las tareas a realizar
6. Los factores ambientales

Descripción del puesto de trabajo.

La descripción del puesto de trabajo es la síntesis de toda la información que se ha adquirido durante el proceso del análisis de puesto de trabajo, por lo tanto, será el resultado de dicho análisis.

Consiste en un documento cuya finalidad es identificar claramente y definir todas y cada una de las responsabilidades, obligaciones, tareas y condiciones que caracterizan al puesto estudiado.

Dicho documento puede concebirse de dos modos en función del tipo de trabajo u organización. Por un lado, se dan las descripciones específicas del puesto de trabajo y, por otro, las descripciones generales del puesto de trabajo.

Descripción específica del puesto de trabajo:

1. Indica detalladamente todas las obligaciones, tareas y responsabilidades asociadas al puesto en cuestión.
2. Asociada con estrategias del flujo de trabajo como la planificación, eficiencia y control del desempeño.
3. Se ajusta a una estructura jerárquica en la que cada nivel tiene unas funciones concretas propias dentro del organigrama de la compañía.

Descripción general del puesto de trabajo:

1. Documenta únicamente las obligaciones y responsabilidades más genéricas del puesto estudiado.
2. Asociada con líneas estratégicas del flujo de trabajo tales como la innovación y la flexibilidad.
3. Se ajusta a una estructura plana en la que es difícil localizar los límites de responsabilidad y funcionales de cada puesto o área dentro del organigrama de la empresa.

Las descripciones de puestos de trabajo se componen de cuatro elementos indispensables y de gran importancia, que se pasan a detallar:

1. **Información identificativa.** Situada habitualmente en la parte superior del documento. En ella se indica:
 1. El nombre del puesto.
 2. El lugar de este dentro de la compañía.





3. La fuente de información con la que se elaboró el análisis del puesto y autor del mismo.

4. Las fechas de elaboración y verificación del análisis.

5. Las consideraciones económicas, tales como si el puesto está exento o sujeto al pago de horas extraordinarias.

2. **Resumen del puesto.** Es una pequeña síntesis introductoria relativa a las obligaciones, responsabilidades o tareas asociadas al puesto en sí mismo. También se indica el lugar que ocupa dentro de la jerarquía organizativa de la empresa.

3. **Obligaciones y responsabilidades.** En este tercer elemento de la descripción se trata de indicar las motivaciones y metodologías según las cuales se llevan a cabo las responsabilidades expuestas anteriormente. En definitiva, en este apartado se ha de dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que se ha de hacer en el puesto?
2. ¿Para qué se lleva a cabo?
3. ¿Cómo y con qué herramientas se realiza el trabajo?
4. ¿Dónde se ejecuta el trabajo?

4. **Especificaciones y cualificación exigida por el puesto.** En este último elemento se exponen claramente las características necesarias (CHAs) que se le han de exigir al trabajador para llevar a cabo únicamente las tareas asociadas al puesto en concreto.

Información y etapas para el análisis y descripción de puestos.

Las organizaciones usan diversos métodos para recopilar toda la información que necesitan para la realización del análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

Los métodos más comunes de fuentes de información son los siguientes:

1. **Entrevistas.** La persona que realiza la entrevista normalmente es un integrante del departamento de recursos humanos, obteniendo de manera directa la información, ya que requiere hacerle las preguntas al ocupante del puesto y muchas veces, a su jefe inmediato también.

2. **Observación.** En este caso, el analista documenta acerca del puesto de trabajo y se basa en observar al ocupante del puesto, a la vez que registra sus características.

3. **Cuestionarios.** El trabajador de un puesto específico contesta una serie de preguntas acerca de sus habilidades, conocimientos, obligaciones, responsabilidades, etc.

4. **Diarios bitácoras.** La empresa manda a determinados empleados a llevar un registro de manera regular acerca de sus tareas diarias y la cantidad de tiempo que le dedica. Este método suele durar temporadas largas.





5. **Grupos de expertos.** Proceso similar al de la entrevista, pero las personas que participan son un grupo de especialistas de los puestos de trabajo a analizar. Se suele utilizar para la descripción de puestos de trabajo nuevos.

Etapas de desarrollo.

1. Definición de los objetivos.
2. Identificar a los responsables del proceso de la descripción de los puestos.
3. Definir el tipo de información a recoger.
4. Escoger las técnicas a emplear.
5. Enumerar los trabajos a realizar.
6. Elegir a los analistas.

Las competencias en los puestos de trabajo.

Las competencias son un grupo de comportamientos necesarios para poder desempeñar de una manera eficaz un puesto de trabajo determinado. Ayudan a lograr los objetivos establecidos por la empresa. Sirven tanto para definir los perfiles del puesto, como para evaluar las habilidades, conocimientos y experiencias que poseen en su ámbito de trabajo habitual las personas que ocupan un cargo determinado.

Diseño de tareas

El diseño del trabajo (también conocido como diseño de tareas) es la especificación de contenidos, métodos y relación en los puestos de trabajo para satisfacer las necesidades tecnológicas y organizacionales como también los requisitos personales y sociales del titular de trabajo. Sus principios van enfocados objetivamente en como la naturaleza del trabajo de una persona afecta su comportamiento y actitudes en el ámbito laboral, peculiarmente relacionado con su variedad de habilidades y su autonomía. El objetivo principal del diseño del trabajo es mejorar la satisfacción en el trabajo, mejorar la calidad y reducir los problemas de los empleados.

Estados psicológicos críticos

Las cinco dimensiones fundamentales del trabajo mencionadas anteriormente, resulta en tres diferentes estados psicológicos.

- *La experiencia de la significatividad del trabajo:* El grado en que la gente cree que su trabajo es importante, y que su trabajo es valorado y apreciado (viene de las dimensiones fundamentales 1-3)
- *La responsabilidad de la experiencia en los resultados del trabajo:* La medida en que las personas se sienten responsables de los resultados de su trabajo y por los resultados que han producido (viene de la dimensión fundamental 4)





- *Conocimiento de los resultados actuales de la actividad laboral': El grado en que la persona sabe que tan bien lo está haciendo (viene de la dimensión fundamental*

Técnicas del diseño del trabajo

Rotación en el trabajo

La rotación en el trabajo es un método del diseño de trabajo que es capaz de aumentar la motivación, el desarrollo de la perspectiva de los trabajadores, aumentar la productividad, mejorar el rendimiento de la organización en varios niveles por parte de sus trabajadores polivalentes, y proporciona nuevas oportunidades para mejorar la actitud, pensamiento, capacidades y habilidades de los trabajadores.

La rotación en el trabajo es también el proceso por el cual los empleados se movilizan lateralmente y sirven en sus tareas en diferentes niveles de la organización; cuando un individuo experimenta diferentes cargos y responsabilidades en una organización, aumenta la capacidad de evaluar sus capacidades en la organización.

Enriquecimiento del trabajo

El enriquecimiento del trabajo aumenta la autonomía de los empleados a través de la planificación y ejecución de su propio trabajo. El enriquecimiento del trabajo tiene las mismas ventajas motivacionales de la ampliación del trabajo, sin embargo, tiene la ventaja añadida de la concesión de la autonomía de los trabajadores. Frederick Herzberg vio el enriquecimiento del trabajo como carga de trabajo vertical, ya que también incluye tareas anteriormente realizadas por alguien en un nivel más alto donde la planificación y el control están involucrados.

Autoevaluación 1

1. Señale a qué modelo de la gestión de talento humano pertenece el siguiente enunciado
Agrupa las funciones de los recursos humanos en los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, haciendo referencia a la interrelación entre ellos.
 - a) Modelo de Chiavenato
 - b) Modelo clásico
 - c) Modelo de Werther y Davis
 - d) Modelo de Schuler y Huber
2. Abraham Maslow, Mac Gregor Douglas y Mac Clelland ¿son autores de qué teoría?
 - a) Teoría psicológica social
 - b) Teoría de las relaciones humanas





- c) Teoría de la higiene laboral
- d) Teoría de la motivación laboral
3. Señale dos procesos de la gestión de talento humano
 - a) Planificación de recursos humanos
 - b) Competencias
 - c) Motivación laboral
 - d) Desarrollo de manuales
4. ¿El siguiente enunciado a qué concepto pertenece?
Son los planes generales de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo
 - a) Estrategia corporativa
 - b) Plan estratégico
 - c) Desarrollo profesional
 - d) Competencias
5. ¿Qué es desarrollo y gestión del liderazgo?
 - a) Se trata de actividades intencionales dirigidas esencialmente a objetivos de mejora de la calidad en las habilidades de liderazgo de un trabajador
 - b) Implica diseñar y administrar un sistema de compensación y beneficios que sea atractivo para los empleados
 - c) Proceso se enfoca en mantener relaciones positivas con los empleados y los sindicatos
 - d) Mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados para que puedan desempeñarse mejor en sus puestos
6. ¿Cuál es la definición de administración de talento humano?
 - a) Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales
 - b) La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano
 - c) Describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa
 - d) Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto
7. Del siguiente listado señale cuál no es una competencia de la gestión de talento humano
 - a) Competencia laboral
 - b) Selección e integración





- c) Capacitación
 - d) Planificación estratégica
8. ¿En las estrategias corporativas la motivación y compromiso se refiere a?
- a) Reconocimiento y recompensas
 - b) Planificación de carrera
 - c) Gestión del clima organizacional
 - d) Desarrollo de líderes
9. ¿Cuál es un factor de la gestión de talento humano?
- a) Entorno empresarial
 - b) Implementación de estrategias
 - c) Monitoreo y evaluación de los resultados
 - d) Análisis de la situación actual
10. Señale una función de la cultura organizacional
- a) Genera un marco de trabajo sólido
 - b) Recompensas y sanciones
 - c) Relaciones entre los empleados
 - d) Participación de los empleados

Resumen de la Unidad 1

Se centra en la importancia del talento humano como un recurso clave para el éxito organizacional. Se exploran conceptos fundamentales que definen el desarrollo del personal, incluyendo la identificación de habilidades y competencias necesarias para el crecimiento individual y colectivo dentro de una empresa.

Se abordan las diferentes etapas del ciclo de vida del talento humano, desde la atracción y selección de personal hasta la capacitación y el desarrollo profesional. Se enfatiza la necesidad de crear un ambiente laboral que fomente el aprendizaje continuo y la motivación, así como la implementación de estrategias efectivas de gestión del talento que alineen los objetivos individuales con los de la organización.

Además, se discuten las herramientas y metodologías que pueden utilizarse para evaluar el desempeño y el potencial de los empleados, así como la importancia de la retroalimentación y el reconocimiento en el proceso de desarrollo. La unidad concluye con la reflexión sobre el papel del liderazgo en la gestión del talento humano, destacando cómo un liderazgo efectivo puede influir positivamente en el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados.





Por último, se discuten las tendencias actuales en la gestión del talento humano, como el uso de la tecnología y el aprendizaje continuo, que permiten a las organizaciones adaptarse a un entorno laboral en constante cambio. Esta unidad proporciona una base sólida para comprender cómo el desarrollo del talento humano es un factor crítico para el éxito sostenible de las organizaciones.

UNIDAD 2

Procesos de contratación, capacitación y perfeccionamiento del personal. Evaluación del desempeño, valoración de cargos y compensaciones laborales

Mediante ejercicios didácticos desarrollar los conceptos aprendidos, haciendo énfasis en su aplicabilidad en casos prácticos y debate de la importancia y aplicabilidad de lo aprendido en la carrera. A través de una evaluación, se valorará el resultado del aprendizaje, así como mediante el debate de los aprendido y la planificación de su proyecto de fin de modulo.

Temas y Subtemas

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

SISTEMA DE CONTRATACIÓN

Reclutamiento y Selección de personal. Inducción al nuevo personal

El reclutamiento y selección de personal es el proceso en el cual las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto, por ello es de vital importancia tener una estrategia y planeación de reclutamiento, ya que, sin el capital humano necesario, ninguna compañía puede ser competitiva.



Dentro de la planeación estratégica las empresas deben incluir el reclutamiento y selección de personal. Usualmente son las áreas de Recursos Humanos (RR.HH.) las responsables de realizar esta planeación, sin embargo, existen casos en que no se cuenta con este departamento, por lo que el reclutamiento recae en los líderes de las áreas que necesitan de nuevos trabajadores.

¿Qué es reclutamiento?

El reclutamiento es el proceso mediante el cual las organizaciones buscan activamente a candidatos cualificados para ocupar puestos vacantes. A través de diversas plataformas y canales de comunicación, se difunden las ofertas de empleo y se reciben las postulaciones. Posteriormente, se realiza una evaluación exhaustiva de los currículos y demás documentación presentada por los candidatos, con el fin de identificar a aquellos que poseen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. (Arturo, 2019)

Factores que influyen en el reclutamiento

El proceso de reclutamiento, aunque fundamental para todas las organizaciones, presenta una gran variabilidad en cuanto a los criterios considerados. Si bien todas las empresas destinan recursos a esta tarea, no todas valoran los mismos factores. Existen numerosos elementos, tanto internos como externos a la organización, que influyen de manera significativa en el proceso de selección de personal, y que a menudo son subestimados.

Factores externos:

- Oferta y demanda
- Tasa de desempleo
- Mercado interno
- Lugar de residencia del candidato
- Imagen de la empresa

La dinámica entre la oferta y la demanda de habilidades en el mercado laboral influye significativamente en los procesos de reclutamiento. Cuando la demanda de un determinado perfil profesional supera la oferta, las organizaciones deben intensificar sus esfuerzos para atraer candidatos cualificados. Por el contrario, en periodos de alta tasa de desempleo, la cantidad de candidatos disponibles puede facilitar el proceso de selección. Sin embargo, es importante considerar que un exceso de candidatos no cualificados puede dificultar la identificación de los perfiles adecuados. (Rivera-García, 2019)

Factores internos:

- Política de reclutamiento
- Tamaño de la empresa
- Crecimiento de costo y expansión



Tipos de reclutamiento

El proceso de reclutamiento puede clasificarse en diferentes categorías en función de los canales utilizados para identificar a los candidatos potenciales. Estos canales pueden ser internos, es decir, dentro de la propia organización, o externos, como las redes sociales y otras plataformas de búsqueda de empleo. La elección del canal de reclutamiento dependerá de diversos factores, como el tipo de puesto a cubrir y las necesidades específicas de la empresa.

Tipos de reclutamiento: reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento se basa en convocar a personas que no tienen relación directa con la organización. Esta búsqueda de personal se desarrolla a través de distintas estrategias.

Proceso de headhunting caza talento

El headhunting es una estrategia de reclutamiento especializada en la búsqueda de perfiles directivos o altamente cualificados. Las empresas recurren a profesionales del headhunting cuando necesitan cubrir puestos que requieren habilidades y experiencia muy específicas. Estos expertos en talento humano se encargan de identificar a los mejores candidatos en el mercado laboral, alineándolos con los requisitos y la cultura de la organización.

Búsqueda mediante servicios de empleo

El mercado laboral actual ofrece una amplia variedad de plataformas digitales especializadas en la búsqueda de empleo. Estas plataformas permiten a las empresas difundir sus ofertas y recibir un gran volumen de candidaturas. Sin embargo, gestionar un número elevado de postulaciones de manera manual puede resultar ineficiente. Por ello, resulta fundamental contar con sistemas de reclutamiento que automaticen la publicación de ofertas en múltiples plataformas, optimizando así el proceso de selección.

Procesos de outsourcing subcontratación

La externalización de los procesos de reclutamiento implica delegar la búsqueda de talento en una organización externa especializada. Esta práctica permite a las empresas centrarse en sus actividades principales, ahorrando tiempo y recursos. Sin embargo, es importante considerar que esta modalidad puede generar cierta distancia entre la empresa y el proceso de selección.

Tipos de reclutamiento: el reclutamiento interno

El reclutamiento interno constituye una estrategia de selección de personal que prioriza la búsqueda de candidatos dentro de la propia organización. Esta modalidad se centra en identificar a empleados con el potencial y las competencias necesarias para ocupar un puesto vacante, evitando así la necesidad de realizar búsquedas externas. El reclutamiento interno puede llevarse a cabo a través de diversos métodos, como la publicación de ofertas internas o la identificación de talentos emergentes.



Base de talento

Los procesos de selección, independientemente de su resultado final, contribuyen a la construcción de un valioso banco de talentos. Esta base de datos recopila información de candidatos potenciales que, aunque no hayan sido seleccionados en una oportunidad específica, pueden ser considerados para futuras vacantes. De esta manera, la empresa cuenta con un fondo de recursos humanos precalificados al que puede recurrir de manera ágil cuando surjan nuevas necesidades de contratación.

Programas de referidos

Los programas de referidos son una estrategia efectiva para atraer talento a través de las recomendaciones de los propios empleados. Al conocer de primera mano las exigencias del puesto y las características de la organización, los colaboradores pueden proponer candidatos altamente cualificados y comprometidos.

Promoción interna

La difusión de vacantes laborales dentro de la organización puede ser una estrategia efectiva para fomentar la motivación y el compromiso de los empleados. Al permitir que los colaboradores se postulen a nuevas oportunidades, se les brinda la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa, lo que a su vez reduce la rotación de personal y contribuye a la retención del talento.

Recontratación

Si la búsqueda laboral es acorde al perfil de un empleado que ya formó parte de la organización, volver a contactarlos y ofrecerle la posibilidad de volver a la organización también forma parte de los tipos de reclutamiento. Hablamos de recontratación laboral.

Tipos de reclutamiento: el reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto representa una estrategia de selección de personal que fusiona los enfoques interno y externo. Esta metodología permite a la organización tanto considerar a empleados actuales como potenciales candidatos externos. Por un lado, se incentiva a los colaboradores a recomendar a talentos afines; por otro, se mantiene abierta la posibilidad de captar nuevos perfiles a través de la recepción de currículos espontáneos.

Esta combinación estratégica optimiza el proceso de reclutamiento, brindando a la empresa una mayor diversidad de opciones y la oportunidad de encontrar al candidato ideal que se ajuste a las necesidades específicas del puesto vacante.

Tipos de reclutamiento: el reclutamiento social

El reclutamiento 2.0, como también se le conoce a este método, aprovecha el potencial de las redes sociales y las herramientas tecnológicas para identificar candidatos altamente cualificados. Estas plataformas digitales permiten a las empresas acceder a una muestra

tangible de las habilidades, experiencia y motivaciones profesionales de los postulantes, además de facilitar la exploración de sus redes de contactos y trayectoria laboral.

Ventajas de los distintos tipos de reclutamiento

Los distintos tipos de reclutamiento cuentan con distintas ventajas.

Beneficios del Reclutamiento Interno

- **Motivación.** Los trabajadores se sienten valorados si se trata de una búsqueda interna, propiciando que su rendimiento y compromiso crezca.
- **Ahorro.** Al no tener que empezar desde cero un proceso o requerir de opciones externas, la empresa no invierte tanto dinero y tiempo como con las otras alternativas.
- **Capacitación.** El dinero que no se invierte en la búsqueda puede ser destinado a otro objetivo profesional, en este caso la formación y la capacitación de personal. Se emplean recursos en alcanzar el máximo potencial de nuestra plantilla.
- **Adaptación.** Como el empleado ya forma parte de la organización o estuvo vinculada con ella de alguna manera, su incorporación a la dinámica laboral es mucho más sencilla que a través de otros tipos de reclutamiento.
- **Talento.** A través del reclutamiento interno la empresa se asegura de conservar su capital profesional.
- **Perspectiva.** Si la empresa decide hacer un reclutamiento externo puede dar con un profesional que aporte distintos puntos de vista y métodos de trabajo a los que normalmente se realizan en la organización.

Fuentes externas de reclutamiento

Las empresas en crecimiento, incluyendo startups, requieren con frecuencia incorporar talento externo para cubrir puestos que demandan habilidades y conocimientos específicos que no se encuentran dentro de la organización. Estas nuevas contrataciones son cruciales para complementar las competencias existentes y impulsar el desarrollo de la compañía.

Selección

La selección de personal es un proceso estratégico que busca identificar y atraer a los candidatos más adecuados para ocupar los puestos vacantes en una organización. A través de una evaluación rigurosa de las competencias y experiencias de los aspirantes, se selecciona a aquellos individuos que tienen mayor probabilidad de alcanzar el éxito en el desempeño de sus funciones.

Diferencias entre el reclutamiento y la selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos procesos íntimamente relacionados pero diferenciados en su naturaleza. Mientras el reclutamiento se centra en atraer un amplio grupo de candidatos, la selección se encarga de evaluar y elegir al candidato más adecuado de

entre ese grupo. Ambos procesos requieren una gestión cuidadosa y coordinada para garantizar que la organización cuente con el talento necesario para alcanzar sus objetivos.

Sistema de contratación laboral

¿Qué es un proceso de contratación?

La contratación de personal es un proceso estructurado y meticuloso que tiene como objetivo encontrar y seleccionar a los candidatos que mejor se ajustan a las necesidades de la organización. A través de una serie de etapas predefinidas, se busca garantizar la objetividad y eficiencia en la toma de decisiones, asegurando así la incorporación de talento que contribuya al éxito de la empresa.

Proceso de contratación vs. proceso de incorporación

La contratación y la incorporación son dos fases interconectadas pero diferenciadas en el proceso de incorporación de nuevo talento. Si bien la contratación se centra en identificar y seleccionar al candidato más adecuado para el puesto, la incorporación se encarga de integrarlo de manera efectiva a la cultura y a las operaciones de la organización. Ambas etapas son fundamentales para asegurar una transición exitosa del nuevo empleado.

Las nuevas modalidades de contrato laboral expedidas por el Ministerio de Trabajo 2021

¿Cuáles son las nuevas modalidades de contrato de trabajo al que tendrán acceso las empresas?

A partir del 30 de octubre de 2020, los empleadores podrán aplicar 4 nuevos modelos de contratos: Contrato de emprendimiento, Control productivo, Contrato turístico y cultura, y Contrato joven y de formación.

El Ministerio de Trabajo reguló estas 4 nuevas modalidades de trabajo que buscan ofrecer mayor flexibilidad en las nuevas contrataciones que los distintos sectores productivos realicen, siempre que se cumplan las condiciones establecidas en los Acuerdos Ministeriales pertinentes. (Ponce, s.f.)

Ministerio del Trabajo emite 4 nuevas modalidades de contratación para facilitar la creación de plazas de trabajo

Los cuatro nuevos modelos de trabajo son de plazo fijo, aunque si las partes acuerdan continuar con la relación laboral se entenderá a partir de ese momento como un contrato indefinido.

Productivo; turístico y cultural; de emprendimiento; joven y de formación son las cuatro nuevas modalidades de contratación que el Ministerio de Trabajo autorizó a través de acuerdos ministeriales firmados el 30 de octubre de 2020.



De contravenir esta disposición, el empleador será sancionado de conformidad con lo señalado en el artículo 628 del Código del Trabajo. (Trabajo C. d., 2020)

Código de trabajo, diseño de manuales Rotación y Ausentismo del Personal

¿Cómo son las leyes de empleo en Ecuador?

Las leyes más importantes de empleo en Ecuador y que hay que tener en cuenta si desea incorporar una empresa en el país son:

Código de Trabajo en Ecuador

En Ecuador existe la normativa que expresa las relaciones laborales entre trabajador y empleador que es el Código de Trabajo donde incluyen y regulan derechos y obligaciones de patronos y trabajadores. (Trabajo C. d., 2020)

- Trabajador es la persona natural que presta sus servicios personales, sean intelectuales y/o materiales.
- Empleador o empresario es la persona natural o jurídica, de cualquier clase, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o presta el servicio.
- Empresa es toda organización del trabajo, capital y cualquier otro factor para la producción de servicios y/o bienes

Objetivos y Beneficios de la Evaluación del Desempeño, Políticas y métodos de Evaluación de Desempeño, Desarrollo del Proceso de Evaluación del Desempeño.

¿Qué es una evaluación del desempeño laboral?

La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para el crecimiento tanto individual como organizacional. A través de este proceso, los empleados reciben una retroalimentación constructiva sobre su desempeño, lo que les permite identificar áreas de mejora y desarrollar sus habilidades. Por otro lado, las organizaciones obtienen información valiosa para tomar decisiones estratégicas, optimizar procesos y fomentar un ambiente de trabajo altamente productivo.

Ventajas de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es un proceso esencial que permite a las organizaciones alinear los objetivos individuales de sus empleados con la visión estratégica de la empresa. A través de una evaluación justa y objetiva, se identifican fortalezas, áreas de oportunidad y necesidades de desarrollo, lo que facilita la toma de decisiones informadas y contribuye a un mejor desempeño general de la organización.

Compensaciones laborales, Recompensas organizacionales, Políticas Salariales, Valoración de Cargos.

La gestión de cargos y salarios es una práctica estratégica que permite a las organizaciones optimizar el potencial de su capital humano. Al diseñar estructuras de cargos claras y equitativas, así como políticas salariales competitivas, se garantiza la alineación de los intereses individuales con los objetivos organizacionales, fomentando el compromiso y la productividad de los empleados.

¿Qué es la compensación laboral?

La compensación laboral ha evolucionado más allá de la remuneración económica. Hoy en día, las organizaciones reconocen la importancia de ofrecer a sus empleados un paquete de beneficios integral que incluya opciones flexibles, programas de bienestar y otros incentivos no monetarios. Este conjunto de beneficios, conocido como "salario emocional", busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores, fomentar su compromiso y lealtad hacia la empresa, y, en última instancia, atraer y retener el talento. (Gavino Santiago, 2019)

¿Qué es la gestión de cargos y salarios?

La gestión de cargos y salarios se sustenta en una precisa definición de las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo. Este proceso permite establecer una estructura salarial equitativa y transparente, basada en el valor que cada rol aporta a la organización. Al alinear la remuneración con las competencias y el nivel de responsabilidad requeridos, se fomenta la equidad y la motivación entre los colaboradores.

Definición y concepto de gestión laboral y salarial.

La gestión de cargos y salarios va más allá de la remuneración, constituyendo una herramienta estratégica para atraer, retener y motivar al talento. Al establecer una clara conexión entre las responsabilidades de cada puesto y los objetivos organizacionales, y al diseñar una estructura salarial competitiva y justa, las empresas garantizan el compromiso y la alineación de sus colaboradores. Tal como lo afirma Lelio Tocchio, esta práctica es esencial para impulsar el desempeño empresarial y el desarrollo profesional de los empleados.

Importancia de la gestión de cargos y salarios para la estructura organizacional.

La gestión de cargos y salarios no solo define la estructura jerárquica de una organización, sino que también influye significativamente en su cultura y clima laboral. Al garantizar una distribución justa de los beneficios y al ofrecer oportunidades claras de crecimiento profesional, se promueve la satisfacción laboral y se reduce el riesgo de conflictos internos. De

esta manera, se construye una organización más cohesionada y orientada hacia el logro de sus objetivos.

Ventajas de una gestión eficiente de cargos y de salarios

Una gestión eficiente de cargos y salarios aporta múltiples beneficios a las organizaciones. Al establecer criterios claros y transparentes para la remuneración, se fomenta un ambiente de trabajo justo y equitativo, reduciendo la probabilidad de conflictos internos. Además, esta práctica facilita los procesos de selección, al permitir definir rangos salariales precisos y atraer a los mejores candidatos. Asimismo, contribuye a un control más eficiente de los costos de personal, asegurando la sostenibilidad financiera de la empresa. En definitiva, una gestión eficaz de cargos y salarios es una inversión estratégica que impacta positivamente en el desempeño organizacional y en la satisfacción de los empleados.

Relación entre plan de carrera y desarrollo profesional

La formación continua es un elemento clave para el desarrollo profesional de los empleados. Al diseñar programas de formación personalizados basados en las necesidades individuales, las empresas pueden garantizar que sus colaboradores adquieran las competencias requeridas para avanzar en su carrera. Esta alineación entre la formación y el plan de carrera no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye al crecimiento y éxito de la organización.

Tipos de compensaciones laborales

La compensación económica, aunque esencial, no es suficiente para atraer y retener a los mejores talentos. Un programa de compensaciones integral debe considerar las necesidades individuales de cada empleado y ofrecer una combinación de beneficios que vayan más allá del salario. De esta manera, se logra un equilibrio entre las recompensas económicas y no económicas, lo que contribuye a crear un ambiente de trabajo más atractivo y motivador.

Calidad de vida en el trabajo, Higiene y Seguridad Laboral, Estrés en el Trabajo

¿Qué es la Calidad de vida en el Trabajo?

La Calidad de Vida en el Trabajo, según Lloyd Suttle, se centra en evaluar en qué medida las organizaciones permiten a sus empleados satisfacer necesidades personales importantes. El objetivo principal es comprender y mejorar la experiencia laboral, creando entornos de trabajo más saludables y productivos. (Pérez, 2020)

¿Qué es la Higiene en el Trabajo?



La higiene industrial es la disciplina encargada de identificar, evaluar y controlar los factores ambientales laborales que puedan afectar la salud y el bienestar de los trabajadores. A través de la aplicación de técnicas y conocimientos especializados, esta disciplina busca prevenir enfermedades, lesiones y molestias causadas por las condiciones de trabajo, promoviendo así un ambiente laboral seguro y saludable.

¿Qué es la Seguridad en el Trabajo?

La seguridad en el trabajo es una disciplina multidisciplinaria que integra aspectos técnicos, organizativos y humanos. Su objetivo es garantizar la seguridad y la salud en el trabajo a través del diseño de instalaciones seguras, la selección y mantenimiento de equipos adecuados, la capacitación del personal y la implementación de sistemas de gestión de la seguridad. Al abordar los riesgos desde una perspectiva integral, se busca prevenir accidentes, proteger la salud de los trabajadores y mejorar la eficiencia de las operaciones.

¿Qué organizaciones se encargan de velar por la salud laboral?

Aunque el Estado es el principal responsable de velar por la salud ocupacional y la seguridad en el trabajo, existen organizaciones internacionales como OIT (Organización Internacional del Trabajo) que se ocupa de la prevención de daños a la salud en el trabajo. La misma está integrada por 187 estados y organizaciones de trabajadores y empleadores, que se encargan de generar acuerdos entre las distintas partes, sirviendo como un espacio neutral, igualitario y justo.

La OIT se concentra en convenios orientados a abolir el trabajo infantil, eliminar la discriminación en el trabajo, libertad sindical y así generar condiciones dignas laborales. (OIT, s.f.)

¿Qué es la salud laboral?

Según la definición de la OMS (2021) *“una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo”*.

La salud laboral abarca una perspectiva integral que va más allá de los factores físicos del entorno laboral, incluyendo también los aspectos organizacionales. Mediante una evaluación exhaustiva de las condiciones de trabajo y las tareas desempeñadas por los empleados, se pueden identificar y mitigar los riesgos, promoviendo así un ambiente laboral seguro y saludable.

A pesar de los significativos avances en la prevención de riesgos laborales desde 1995, la tasa de mortalidad por accidentes laborales sigue siendo inaceptable. Asimismo, la alta

incidencia de enfermedades profesionales no declaradas representa una carga considerable para el sistema de salud y para los trabajadores. Esta situación evidencia la necesidad de intensificar las medidas de prevención y control de riesgos en los entornos laborales. (Salud laboral y discapacidad, s.f.)

Qué es estrés laboral

La sobrecarga de trabajo, la falta de control sobre las tareas y un clima laboral negativo son ejemplos de condiciones psicosociales adversas que pueden generar estrés laboral. Esta respuesta fisiológica y psicológica surge cuando las exigencias del puesto superan las capacidades y recursos del empleado.

Cómo evaluar el estrés

La evaluación del estrés laboral requiere un enfoque multidimensional, dado que este fenómeno depende tanto de las condiciones objetivas del trabajo como de la percepción subjetiva del trabajador. Por ello, es fundamental combinar diversas técnicas y métodos de evaluación. En lugar de centrarse en identificar a los individuos estresados, el objetivo debe ser detectar y valorar los agentes estresores presentes en el entorno laboral, es decir, las condiciones de trabajo que actúan como desencadenantes del estrés.

¿Cuáles son las causas del estrés laboral?

Las más comunes son:

- Excesiva responsabilidad en el trabajo.
- Demasiada carga de trabajo.
- Relaciones humanas problemáticas.
- Condiciones laborales insatisfactorias.

La susceptibilidad al estrés laboral es altamente individualizada y depende de una combinación de factores tanto internos como externos. Lo que para una persona puede ser una fuente de estrés, como un ambiente laboral negativo, puede ser fácilmente superado por otra. Esta variabilidad en la respuesta al estrés subraya la importancia de considerar las diferencias individuales al evaluar y gestionar el estrés laboral.

¿Cómo prevenir el estrés laboral?

Afortunadamente, se conoce bien medidas que funcionan a la hora de prevenir e incluso paliar el estrés laboral. Algunas de ellas son:

- Dieta equilibrada. Esto es imprescindible.
- Ejercicio físico regular.
- Desconectar completamente del trabajo una vez que salimos de la oficina.



- Tratar de acostarse siempre a la misma hora y no dormir menos de seis horas.
- Siempre que se pueda, tomarse un respiro, por medio de unas vacaciones.

Pueden ser cortas, puede tratarse de una escapada de la ciudad cualquier fin de semana.

Tipos de estrés laboral que existen

Se puede clasificar el estrés laboral en cuatro tipos: estrés laboral episódico, estrés laboral crónico, eustrés y distrés. (Ortiz Guzmán, 2020)

Estrés laboral episódico

El estrés laboral episódico se caracteriza por ser de corta duración y está asociado a situaciones o eventos específicos que demandan un esfuerzo concentrado en un período limitado. La mayoría de las personas experimentan este tipo de estrés en algún momento de su trayectoria laboral, y suele desaparecer una vez que se supera la situación desencadenante.

Estrés laboral crónico

El estrés laboral crónico se caracteriza por ser una condición persistente en el tiempo, originada por factores laborales que se mantienen de manera prolongada. Este tipo de estrés genera una serie de consecuencias negativas que pueden afectar significativamente la salud física y mental de los trabajadores, así como su desempeño laboral y calidad de vida.

Existen diferentes componentes que pueden desencadenar este tipo de estrés laboral, pero los más comunes son los siguientes:

- Exceso de carga laboral.
- Inestabilidad laboral.
- Ambiente laboral tóxico.
- Falta de incentivos.
- Bajos salarios.

Eustrés

El eustrés, o estrés positivo, es una respuesta adaptativa a nuevos desafíos laborales que fomenta el crecimiento personal y profesional. Este tipo de estrés surge ante situaciones como un cambio de empleo o el inicio de una nueva carrera, y se caracteriza por generar una sensación de motivación y energía que impulsa al individuo a superar obstáculos y alcanzar sus metas.

Distrés





El distrés laboral es una respuesta negativa al estrés que puede generar consecuencias perjudiciales para la salud física y mental del trabajador. A diferencia del eustrés, el distrés se caracteriza por una sobrecarga emocional y psicológica que puede llevar al desarrollo de trastornos como el burnout o la ansiedad generalizada. Si no se aborda de manera adecuada, el distrés laboral puede infiltrarse en todos los aspectos de la vida del individuo.

Autoevaluación 2

1. ¿Cuál de las siguientes opciones no es una etapa del análisis de puestos de trabajo?
 - a) Recolección de datos
 - b) Identificación de tareas
 - c) Definición de requisitos
 - d) Evaluación del desempeño
2. ¿Cuál es el objetivo principal del análisis de puestos de trabajo?
 - a) Determinar el salario de un puesto
 - b) Reclutar y seleccionar empleados calificados
 - c) Evaluar el desempeño de los empleados
 - d) Capacitar a los empleados
3. ¿En qué se diferencia el análisis de cargos del análisis de puestos de trabajo?
 - a) El análisis de cargos se enfoca en las responsabilidades individuales, mientras que el análisis de puestos de trabajo se enfoca en las tareas generales del puesto
 - b) El análisis de cargos es un proceso más formal que el análisis de puestos de trabajo
 - c) El análisis de cargos se utiliza principalmente para establecer la compensación y los beneficios, mientras que el análisis de puestos de trabajo se utiliza para una variedad de propósitos
 - d) El análisis de cargos es un requisito legal en algunos países, mientras que el análisis de puestos de trabajo no lo es





4. ¿Qué método de recolección de datos se utiliza típicamente en el análisis de puestos para obtener información detallada sobre las tareas, responsabilidades y habilidades requeridas?

- a) Entrevistas estructuradas
- b) Observación casual
- c) Encuestas de clima laboral
- d) Evaluaciones de desempeño

5. ¿Qué tipo de información se puede obtener a través de un análisis de puestos bien realizado?

- a) Preferencias de los empleados
- b) Estructura organizativa
- c) Métodos de publicidad
- d) Requisitos específicos del trabajo

6. ¿Qué método de selección puede incluir actividades como la revisión de currículos, entrevistas preliminares y pruebas de aptitud?

- a) Evaluación psicométrica
- b) Selección por competencias
- c) Proceso de reclutamiento
- d) Selección por habilidades blandas

7. ¿Cuál es el principal objetivo de realizar una entrevista estructurada como parte del proceso de selección?

- a) Evaluar la personalidad del candidato
- b) Tomar una decisión subjetiva
- c) Establecer un formato flexible
- d) Obtener información consistente y comparable

8. ¿Cuál es la principal diferencia entre reclutamiento interno y reclutamiento externo?

- a) El reclutamiento interno busca candidatos dentro de la empresa, mientras que el reclutamiento externo busca candidatos fuera de la empresa





- b) El reclutamiento interno es más rápido y menos costoso que el reclutamiento externo
 - c) El reclutamiento interno solo se puede utilizar para puestos de nivel inicial
 - d) El reclutamiento externo no se puede utilizar para puestos confidenciales
9. ¿Cuál de las siguientes opciones no es una etapa del proceso de reclutamiento?
- a) Búsqueda de candidatos
 - b) Selección de candidatos
 - c) Incorporación de candidatos
 - d) Evaluación del desempeño
10. ¿Cuál es el objetivo principal del reclutamiento?
- a) Contratar al candidato más calificado para un puesto
 - b) Llenar las vacantes de la empresa
 - c) Mejorar la moral de los empleados
 - d) Reducir la rotación de personal

Resumen de la Unidad 2

La gestión del talento humano es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. Este proceso abarca desde la selección de los candidatos más adecuados hasta la evaluación de su desempeño y su desarrollo profesional.

La contratación es el primer paso para incorporar nuevos miembros al equipo. Un proceso de selección eficaz garantiza que los candidatos cuenten con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima. Una vez contratados, es esencial invertir en la capacitación y el perfeccionamiento del personal, a fin de que puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y así contribuir al crecimiento de la empresa.

La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para medir el rendimiento de los empleados y proporcionarles retroalimentación constructiva. A través de este proceso, se identifican las fortalezas y áreas de oportunidad de cada colaborador, lo que permite diseñar planes de desarrollo individualizados.

La valoración de cargos es una actividad que busca determinar el valor relativo de cada puesto de trabajo dentro de la organización, teniendo en cuenta factores como las





responsabilidades, los conocimientos y las habilidades requeridas. Esta información es clave para establecer una estructura salarial equitativa y competitiva.

Finalmente, las compensaciones laborales son todos aquellos elementos que una organización ofrece a sus empleados a cambio de su trabajo. Además del salario base, las compensaciones pueden incluir prestaciones, beneficios adicionales y oportunidades de desarrollo profesional. Un sistema de compensaciones bien diseñado contribuye a motivar a los empleados y a retener el talento.

La gestión del talento humano es un proceso integral que abarca desde la contratación hasta la compensación de los empleados. Cada una de estas etapas es fundamental para construir un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado, capaz de alcanzar los objetivos organizacionales.

UNIDAD 3

La Gestión del talento humano en las empresas

Reconoce las claves para la gestión del talento humano en las empresas. Entender y aplicar una correcta estrategia de planeación de talento humano.

Temas y Subtemas

RELACIONES LABORALES

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Relaciones laborales, Relaciones con los empleados, Conflicto, Negociación Colectiva





¿Para qué sirven las relaciones laborales?

Las relaciones laborales son un aspecto estratégico en la gestión empresarial que va más allá del cumplimiento de los requisitos legales. Al establecer un vínculo sólido y transparente con los empleados, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo positivo que favorezca la productividad, la innovación y el compromiso de los colaboradores. A su vez, los empleados se benefician de condiciones laborales justas y de la oportunidad de desarrollar su potencial profesional. (Spemolla, 2017)

Tipos de relaciones laborales

Se puede distinguir diferentes tipos de relaciones laborales en función de varios aspectos, entre los que se encuentran:

- **El contrato de trabajo:** según la forma de la contratación, entenderemos que unas relaciones laborales funcionan por contrato y otras a partir de nombramientos.
- **El tipo de empleador:** en función del tamaño de las empresas, el trabajador se relacionará directamente con su jefe o lo hará con un responsable asignado, como en el caso de las grandes multinacionales.
- **El tipo de relación:** lo que se define explícitamente en el contrato de trabajo, donde se determina si hablamos de una relación durante un tiempo determinado, como ocurre en un contrato temporal, o si lo hacemos de una relación de duración indeterminada, como cuando se firma un contrato indefinido.
- **En función de dónde se realice el trabajo:** dependiendo del espacio físico donde se lleve a cabo su actividad, podemos hablar de una relación presencial o de una en remoto, cuando se trabaja desde casa mediante teletrabajo, una práctica que se ha multiplicado en los últimos tiempos debido a la crisis sanitaria global.
- **En función de la extensión de la jornada:** algo que debe quedar claro desde el principio mediante la definición de un horario, con opciones tan habituales como la media jornada o la jornada completa.

Relaciones laborales especiales

Más allá de las relaciones laborales ordinarias, el ordenamiento jurídico laboral español contempla un conjunto de relaciones laborales especiales que se rigen por normativas específicas y presentan características singulares. Estas relaciones, debido a su naturaleza particular, requieren de contratos laborales adaptados que puedan flexibilizar aspectos como la jornada laboral, garantizando al mismo tiempo los derechos de los trabajadores.





- **Trabajadores del hogar:** prestados por el servicio doméstico en el domicilio del empleador.
- **Personal de alta dirección:** trabajadores con autonomía y responsabilidad plena dentro de la empresa.
- **Deportistas profesionales:** el Real Decreto 1006/1985 de 26 de junio regula su actividad profesional, exigiéndose su retribución a partir de convenio colectivo o contrato individual.
- **Artistas:** que acoge a aquel que realiza una actividad artística, ya sea en directo o para ser emitida por un medio de comunicación. Además, se rigen por un régimen específico en la Seguridad Social.
- **Trabajadores portuarios:** los estibadores necesitan inscribirse en el registro especial de trabajadores portuarios para poder ser contratados, siendo sus contratos de carácter indefinido.
- **Penados en instituciones penitenciarias:** pueden realizar una actividad laboral, que será productiva y remunerada.
- **Trabajadores con discapacidad:** aquellos que presten servicios en centros especiales de empleo, donde al menos el 70% de la plantilla tiene una discapacidad no inferior al 33%.

Responsabilidad Social Empresarial, Principios básicos de la RSE, Grupos de interés, Inserción personal con capacidades especiales

¿Qué es una empresa socialmente responsable?

La responsabilidad social empresarial es un concepto dinámico y en constante evolución, respaldado por una amplia gama de estándares y certificaciones internacionales. Estos marcos normativos, desarrollados por organizaciones especializadas, establecen criterios claros y medibles para evaluar el desempeño social y ambiental de las empresas. Entre los parámetros más relevantes se encuentran la competitividad responsable, la promoción de valores éticos, el respeto a los derechos laborales y el compromiso con el desarrollo sostenible.

¿Qué es la responsabilidad social de una empresa?

La responsabilidad social empresarial es un concepto que trasciende los límites de la actividad económica tradicional. Las empresas socialmente responsables reconocen que sus decisiones tienen un impacto significativo en el entorno social y ambiental, y asumen un compromiso activo para minimizar los efectos negativos y maximizar los beneficios. Desde la gestión sostenible de los recursos naturales hasta la promoción de prácticas laborales justas y



equitativas, la RSE abarca una amplia gama de responsabilidades que contribuyen al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. (Barros, 2016)

Ética administrativa y Ética empresarial

¿Qué es la ética empresarial?

La ética empresarial constituye un marco de principios y valores que guían las acciones de una organización en el ámbito de los negocios, estableciendo una distinción clara entre lo correcto y lo incorrecto. Esta ética permea todos los aspectos de la empresa, desde las decisiones estratégicas hasta el comportamiento individual de sus miembros.

La interrelación entre la ética empresarial y la ética profesional de los empleados sienta las bases para una gestión responsable y sostenible. Además, la ética empresarial se extiende más allá de los límites de la organización, abarcando la responsabilidad social corporativa y el compromiso con el medio ambiente y las comunidades. (Moncada Cerón, 2017)

Origen de la ética empresarial

La ética empresarial, con raíces en la filosofía moral, se ha consolidado como una disciplina fundamental en el ámbito de los negocios a nivel mundial. Surgida en Estados Unidos y extendida a otras regiones, esta disciplina busca establecer un marco de referencia para evaluar la moralidad de las decisiones y acciones empresariales. Sin embargo, la diversidad cultural y las diferencias en los contextos socioeconómicos han dado lugar a interpretaciones y aplicaciones diversas de los principios éticos en el ámbito empresarial, lo que plantea la necesidad de un diálogo intercultural y la búsqueda de consensos globales en materia de ética empresarial.

Importancia de impartir la ética administrativa

La ética administrativa, disciplina que se enseña en diversas áreas del conocimiento, como la administración y el derecho, tiene como objetivo principal formar profesionales capaces de tomar decisiones responsables y éticas en el ámbito público y privado. La creciente complejidad de las organizaciones y las demandas de una sociedad cada vez más exigente han hecho que la ética se convierta en un elemento central en la formación de los futuros líderes. La ética administrativa busca responder a la necesidad de fortalecer la confianza en las instituciones y promover una gestión pública y empresarial más transparente y responsable. (Medina Pinoargote, 2017)

Código ético del sector administrativo

La ética administrativa se encuentra enmarcada en un conjunto de normas y principios establecidos por organismos internacionales y que orientan la conducta de los profesionales del sector. Estos códigos promueven valores como la confidencialidad, la cualificación y la integridad, los cuales deben ser asumidos de manera individual por cada profesional. Asimismo, el liderazgo juega un papel fundamental en la promoción de una cultura ética, ya que los directivos deben no solo cumplir con los códigos, sino también fomentar su cumplimiento entre sus colaboradores, convirtiéndose en modelos a seguir.

Motivación y trabajo en equipo

¿Qué es la motivación?

La motivación es un constructo psicológico que explica por qué las personas inician, mantienen o abandonan ciertas conductas. Esta fuerza interna o externa actúa como un impulsor que nos dirige hacia la consecución de metas y la satisfacción de necesidades. La motivación es esencial para el desarrollo personal y profesional, ya que nos permite superar obstáculos, adquirir nuevas habilidades y alcanzar nuestro pleno potencial. Sin motivación, sería imposible llevar a cabo proyectos ambiciosos o mantener hábitos saludables. (Puma, 2020)

Importancia de la motivación

La psicología ha identificado la motivación como un factor determinante en múltiples aspectos de nuestra experiencia humana. Su influencia se extiende desde procesos cognitivos como la concentración hasta estados emocionales como el estrés. En el ámbito cotidiano, la motivación juega un papel crucial, ya que nos permite superar desafíos y alcanzar nuestras metas. La falta de motivación, por el contrario, puede generar apatía y dificultar la realización de tareas, incluso aquellas que consideramos importantes.

Principios motivacionales

De acuerdo con (López) (p.73), existen cinco principios motivacionales, a saber:

1. **Principio de la predisposición.** Cuando estamos predisuestos positivamente hacia una tarea, su ejecución resulta casi siempre agradable. Cuando cambiamos el «¿por qué?» por el «¿por qué no?», o el «esto es inaguantable» por el «¿qué estoy aprendiendo de esta situación?», o «estoy enfadado porque...» por el «me pregunto por qué me estoy enfadando ante este hecho» (es decir, cambio la ira por la curiosidad), estamos aplicando este principio.
2. **Principio de la consecuencia.** Tenemos tendencia a reproducir las experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables. Cuando obtenemos una consecuencia igual o





mejor de la prevista nos sentimos recompensados y guardamos, a nivel consciente o inconsciente, ese agradable recuerdo por lo que tendemos a repetir esa estrategia.

3. **Principio de la repetición.** Cuando un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con la respuesta puede reforzarse con el ejercicio o repetición. Así la maestría en la ejecución de una tarea vendrá dada, entre otros aspectos, por la repetición que se ve reforzada por un modelaje hacia la excelencia.

4. **Principio de la novedad.** En igualdad de condiciones, las novedades controladas suelen ser más atractivas y motivadoras que aquello ya conocido. Este principio es cierto siempre que se aborde con un cierto control y con una dosis elevada de seguridad personal ya que, en caso contrario, puede aparecer el fenómeno de la resistencia al cambio.

5. **Principio de la vivencia.** Relacionar una vivencia que nos haya resultado agradable con lo que pretendíamos alcanzar puede ser muy motivador, esa vivencia puede referirse tanto a alguna experiencia vivida anteriormente como a alguna experiencia novedosa que podamos llevar a cabo gestionándola sensorialmente.

Factores que influyen en la motivación

- **Factores internos:**
 - Necesidades
 - Valores
 - Intereses
 - Personalidad
- **Factores externos:**
 - Reconocimiento
 - Recompensas
 - Ambiente laboral
 - Liderazgo
 - Objetivos claros

A partir de la definición de *motivo*, (Carrasco) (p.215) establece el siguiente concepto de motivación:

Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto «se ponga en marcha» para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir



el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto.

ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN

En esta aproximación al concepto de motivación se encuentran los siguientes elementos:

- **Indiferencia:** estado regular del sujeto que aún no ha encontrado motivo alguno para entrar en acción.
- **Motivo:** ese algo que moviliza al sujeto, en este caso se identifica como un valor.
- **Objetivo:** lo que el sujeto desea conseguir una vez se ha puesto en marcha.
- **Satisfacción:** estado del sujeto una vez alcanzado el objetivo.

La motivación, un concepto central en psicología, ha sido objeto de diversas conceptualizaciones. Si bien el modelo lineal de causa-efecto ha sido ampliamente utilizado, una perspectiva alternativa sugiere que la motivación es un constructo inferido a partir de la observación del comportamiento. Es decir, no podemos medir directamente la motivación, sino que la inferimos a partir de las acciones que las personas realizan. Esta visión más compleja reconoce la dificultad de aislar y medir la motivación de manera directa.

Qué es automotivación

La automotivación es la motivación que uno consigue a partir del conocimiento de su funcionamiento y de sus causas. Es decir, hablamos de automotivación cuando uno mismo planea regular la fuerza que le empuja a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo. En este sentido y llevando el término a la práctica, se trata de una actividad consciente, de un sujeto reflexivo, que procura ser el agente de su conducta. (Roca, 2006)

Qué es motivar

De acuerdo con (Urcola) (pp.54-59) motivar es provocar en otros una energía que les mueva hacia un destino determinado y cuya fuerza o raíz está fuera (motivación extrínseca), o dentro de ellos (motivación intrínseca o trascendente —la motivación trascendente es aquella que en su realización produce beneficios en otras personas—). Motivar es dar o tener un motivo para la acción. Motivar es buscar que una persona haga lo que debe hacer porque ella misma quiera, no porque tenga una recompensa o un castigo (motivación ideal). Para motivar es fundamental conocer las necesidades y apetencias de los sujetos a quienes queremos motivar, saber qué es lo que les mueve.

La motivación enfocada en el trabajo y la organización

La siguiente definición expresa de forma sencilla pero muy nítida este concepto:



“Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”. (Hoyes, 2016)

Si detallamos la definición vemos que hay aspectos que se destacan, ya sea de forma explícita o implícita, ellos son:

- **Esfuerzo**, energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento laboral.
- **Necesidades** (carencias), que alteran el equilibrio de las condiciones físicas y/o psíquicas de las personas.
- **Deseos** (impulsos intencionales), originados por las necesidades.
- **Metas**, hacia las que tienden los impulsos para satisfacer las necesidades. (E. Díaz, 2013)

Motivación extrínseca vs motivación intrínseca

Esta manera de clasificar los tipos de motivación es una de las más utilizadas, y se basa en la ubicación de aquello que motiva: ¿se trata de incentivos pertenecientes al contexto, o de incentivos autoadministrados?

1. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se fundamenta en estímulos externos que actúan como incentivos para realizar determinadas acciones. A diferencia de la motivación intrínseca, que surge del interés y el disfrute inherentes a una actividad, la motivación extrínseca está vinculada a recompensas externas que son percibidas como un medio para alcanzar un objetivo. En este sentido, la motivación extrínseca se caracteriza por su naturaleza instrumental, donde las acciones se realizan con el propósito de obtener un beneficio externo.

2. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca es un tipo de motivación que nace en el interior del individuo, impulsada por el deseo de crecimiento personal y autorrealización. A diferencia de la motivación extrínseca, que se basa en recompensas externas, la motivación intrínseca se alimenta del placer y la satisfacción que se obtienen al realizar una actividad. Este tipo de motivación facilita la experiencia de "flujo", un estado óptimo en el que las personas se encuentran completamente inmersas y comprometidas con lo que están haciendo.

3. Motivación positiva

La motivación positiva es un proceso psicológico que subyace a la iniciación y mantenimiento de conductas dirigidas hacia la obtención de resultados gratificantes. Estos resultados pueden ser tanto externos, como recompensas materiales o reconocimiento social,

como internos, relacionados con la satisfacción personal y el bienestar que se deriva de la propia actividad.

4. Motivación negativa

La motivación negativa es un proceso psicológico que subyace a la realización de conductas encaminadas a evitar consecuencias indeseables. Este tipo de motivación se basa en la evitación de estímulos aversivos, ya sean externos, como castigos o humillaciones, o internos, como la sensación de fracaso o frustración. La amenaza de estos resultados negativos actúa como un impulsor que induce a las personas a actuar de determinada manera.

5. Motivación básica

La motivación básica es el pilar fundamental sobre el que se construye el compromiso del deportista con su actividad. Se refiere al interés estable y duradero que el atleta siente por los resultados deportivos, su propio desarrollo y las satisfacciones que se derivan de ambos.

Motivación personal

La motivación personal es la fuerza interior que nos impulsa a actuar y a perseguir nuestros objetivos. Es la energía que nos permite dirigir nuestros esfuerzos hacia aquello que consideramos importante y que nos proporciona la fuerza necesaria para alcanzar el éxito.

Motivación laboral

La motivación laboral es un concepto que engloba las condiciones emocionales y psicológicas que un puesto de trabajo ofrece a sus empleados. Estas condiciones, cuando son favorables, generan un aumento en la productividad y el compromiso laboral. En otras palabras, la motivación laboral no solo se refiere a lo que el empleado aporta al trabajo, sino también a lo que el trabajo aporta al empleado.

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo es una metodología de trabajo que se basa en la colaboración y la coordinación de un grupo de personas hacia un objetivo común. A través de la interacción y la comunicación, los miembros del equipo aportan sus habilidades y conocimientos para alcanzar resultados superiores a los que se obtendrían trabajando de forma individual. Esta forma de organización, arraigada en la naturaleza social del ser humano, ha demostrado ser una herramienta valiosa para optimizar los procesos de trabajo y fomentar la innovación.

Importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una estrategia fundamental para abordar desafíos complejos y alcanzar objetivos ambiciosos. Al combinar los conocimientos, habilidades y perspectivas de sus miembros, los equipos son capaces de generar soluciones innovadoras y eficientes. La colaboración en equipo no solo es una herramienta eficaz para resolver problemas, sino que también fomenta el desarrollo de habilidades sociales, la satisfacción personal y el sentido de pertenencia.



Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo presenta considerables ventajas para sus integrantes, tales como son:

- **Mayor capacidad de trabajo**, gracias a la sinergia de los integrantes del grupo.
- **Mayor velocidad** de culminación del trabajo, debido a lo anterior.
- **Mayor capacidad de intercambio de información** y experiencias compartidas.
- **Mayor diversidad en el abordaje del problema**, lo cual se traduce en riqueza de perspectivas.
- **Refuerzo de los vínculos** de cooperación, cohesión y espíritu colectivo.

Desventajas del trabajo en equipo

De manera similar, el trabajo en equipo puede presentar las siguientes desventajas:

- **Posibles tensiones** en torno al liderazgo o al mecanismo de trabajo.
- **Riesgo de dispersar la energía** del grupo en pequeñas actividades inconexas.
- **Demora de los procesos** ante excesivo debate.
- **La responsabilidad puede diluirse** en el colectivo.
- **Deserciones** o trabajo de mala gana, cuando hay tensiones irresueltas.

Estrategias de trabajo en equipo

Team building

Esta práctica se centra en el desarrollo de equipos de alto rendimiento mediante la implementación de actividades diseñadas para fortalecer las relaciones interpersonales, la comunicación y la colaboración. Al trasladar a los equipos a un entorno diferente, se crea un ambiente propicio para la construcción de una identidad organizacional sólida y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo.

¿Qué es el outdoor training?

El *outdoor training* es una metodología de formación experiencial que surgió en Estados Unidos y Gran Bretaña a mediados del siglo XX, inspirada en las dinámicas de equipo utilizadas en el ámbito militar. Esta práctica, inicialmente dirigida a líderes empresariales, se ha extendido a todos los niveles organizacionales, con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la resolución de conflictos y desarrollar competencias clave para el desempeño laboral, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la adaptación al cambio. A través de actividades y juegos al aire libre, el *outdoor training* busca fomentar la retención del talento y mejorar el desempeño individual y colectivo.





Diferencias entre outdoor training y team building

Tanto el *team building* como el *outdoor training* son herramientas valiosas para el desarrollo de equipos de alto desempeño. El *team building* se enfoca en fortalecer los lazos interpersonales y mejorar el clima laboral, mientras que el *outdoor training* va más allá, desarrollando habilidades cognitivas y emocionales a través de experiencias desafiantes en entornos naturales. Si bien ambas metodologías comparten el objetivo de mejorar el desempeño del equipo, el *outdoor training* ofrece un enfoque más integral y holístico, combinando el desarrollo de habilidades sociales con el entrenamiento de competencias técnicas. (Núñez, 2018)

Autoevaluación 3

1. ¿Cuál de las siguientes situaciones suele ser considerada una justa causa para la terminación de un contrato laboral por parte del empleador?
 - a) Ausencia injustificada del trabajador por un día.
 - b) Desempeño laboral superior a lo esperado.
 - c) Reducción de la carga laboral de la empresa.
 - d) Faltas graves y reiteradas del trabajador.
2. ¿Cuál de las siguientes opciones no es un tipo de contrato laboral común?
 - a) Contrato a término indefinido
 - b) Contrato a término fijo
 - c) Contrato por obra o servicio determinado
 - d) Contrato de arrendamiento de servicios
3. ¿Cuál de las siguientes opciones no es un factor que influye en la determinación de los salarios?
 - a) Experiencia del empleado
 - b) Nivel de estudios
 - c) Demanda del puesto en el mercado laboral
 - d) Clima organizacional
4. ¿Cuál es el objetivo principal de la evaluación del desempeño en la gestión de cargos y salarios?
 - a) Castigar a los empleados con bajo rendimiento.
 - b) Determinar los aumentos salariales y promociones.
 - c) Crear un ambiente laboral más competitivo.
 - d) Reducir los costos laborales de la empresa.
5. ¿De los siguientes factores de la evaluación de un puesto de trabajo no es correcta?
 - a) Responsabilidades del puesto





- b) Conocimientos requeridos
 - c) Antigüedad del empleado en la empresa
 - d) Condiciones de trabajo
6. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el concepto de "equidad interna" en la gestión de salarios?
- a) Pagar a todos los empleados el mismo salario, sin importar sus funciones.
 - b) Asegurar que los salarios se ajusten al mercado laboral externo.
 - c) Garantizar que los salarios sean justos y equitativos en comparación con otros puestos dentro de la misma organización.
 - d) Establecer un sistema de bonificaciones basado únicamente en el desempeño individual.
7. ¿Señale la respuesta falsa sobre los factores que no contribuyen a mejorar la calidad de vida en el trabajo?
- a) Flexibilidad horaria
 - b) Reconocimiento público de los logros
 - c) Oportunidades de desarrollo profesional
 - d) Aumento excesivo de la carga laboral
8. ¿Cuál de las siguientes opciones define mejor el concepto de "clima organizacional"?
- a) Conjunto de políticas y procedimientos formales de una empresa.
 - b) Percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo.
 - c) Nivel de satisfacción de los clientes con los productos o servicios de una empresa.
 - d) Estructura jerárquica y niveles de autoridad dentro de una organización.
9. ¿De las siguientes opciones no es un síntoma común del síndrome de burnout?
- a) Agotamiento emocional
 - b) Despersonalización
 - c) Aumento de la creatividad
 - d) Disminución de la satisfacción laboral
10. ¿Cuál de los siguientes es un síntoma típico del síndrome de burnout?
- a) Aumento de la energía y entusiasmo por el trabajo.
 - b) Sensación de calma y tranquilidad constante.
 - c) Agotamiento emocional y físico crónico.
 - d) Deseo constante de asumir nuevas responsabilidades.





Resumen de la Unidad 3

La gestión del talento humano (GTH) es una disciplina que se enfoca en atraer, desarrollar, motivar y retener a los mejores empleados para lograr los objetivos organizacionales. En pocas palabras, se trata de gestionar a las personas de manera estratégica para que aporten al éxito de la empresa.

Importancia de la GTH

- **Activo más valioso:** Las personas son el recurso más importante de cualquier organización.
- **Ventaja competitiva:** Una buena gestión del talento permite diferenciarse de la competencia.
- **Mayor productividad:** Empleados motivados y capacitados son más productivos.
- **Clima laboral positivo:** Un ambiente de trabajo agradable fomenta la lealtad y el compromiso.

Procesos clave de la GTH

1. **Reclutamiento y selección:** Atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
2. **Incorporación:** Integrar a los nuevos empleados a la cultura organizacional.
3. **Desarrollo:** Ofrecer oportunidades de formación y crecimiento profesional.
4. **Evaluación del desempeño:** Valorar el desempeño de los empleados y establecer objetivos.
5. **Compensación y beneficios:** Diseñar sistemas de remuneración justos y atractivos.
6. **Relaciones laborales:** Gestionar las relaciones con los sindicatos y resolver conflictos.
7. **Desarrollo organizacional:** Impulsar el cambio y la mejora continua en la organización.

Beneficios de una buena GTH

- **Mayor retención del talento:** Los empleados se sienten valorados y comprometidos.
- **Mejora en el clima laboral:** Se crea un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- **Aumento de la productividad:** Los empleados son más eficientes y efectivos.
- **Reducción de la rotación de personal:** Se disminuyen los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados.
- **Alineación de los empleados con los objetivos de la empresa:** Todos trabajan hacia un mismo fin.

Tendencias actuales en GTH

- **Experiencia del empleado:** Se busca ofrecer una experiencia positiva en todos los aspectos del trabajo.





- **Desarrollo de competencias:** Se fomenta el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades.
- **Diversidad e inclusión:** Se promueve la diversidad en todos los niveles de la organización.
- **Tecnología:** Se utilizan herramientas tecnológicas para optimizar los procesos de gestión del talento.
- **Trabajo remoto y flexible:** Se adoptan nuevas formas de trabajo para adaptarse a las necesidades de los empleados.

La gestión del talento humano es una función estratégica que tiene un impacto directo en el éxito de las organizaciones. Al invertir en sus empleados, las empresas pueden lograr un mayor rendimiento, una mayor innovación y una mayor satisfacción de los clientes.

9. REFERENCIAS

- Ardila, R. (1986). *Psicología del aprendizaje*. Madrid: Siglo XXI.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Barros, M. R. (2016). Responsabilidad social empresarial. *Semilla Dice*, 1.
- Bernardi, A. L. (2022). *Motivación laboral y engagement*.
- Carrasco, J. (2004). *Una Didáctica para hoy*. Madrid: Rialp.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (8va edición)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Coffman, C. &. (2002). *Siga este camino: Cómo las organizaciones más grandes del mundo impulsan el crecimiento liberando el potencial humano*. Casa al azar.
- Cuesta, A. (2010). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Dolores Ruiz, E. S. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26).
- E. Díaz, M. L. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Paraninfo, SA.



- Fernández-Gámez, M. Á.-P.-G.-L. (2018). Efectos del outdoor training en el desarrollo de la inteligencia emocional en estudiantes universitarios de turismo. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Ed, 23* , 39-49.
- Flores Mayorga, C. A. (2018). Gestión de seguridad e higiene en el trabajo para disminuir accidentes laborales en empresas de Machala-Ecuador. . *Revista universidad y sociedad, 10(2)*, 310-317.
- Galleani, R. (2023). *Coaching para competencias laborales gestión en talento humano métodos y estrategias*. Santiago de Chile: EDICIONES OLEJNIK.
- GARCÍA, M. (2022). *RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: RIESGOS PSICOSOCIALES*. Bogotá: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.
- Gavino Santiago, R. (2019). *La compensación de remuneraciones y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital III EsSalud de Chimbote*.
- Gómez-Ceballos, D. A. (2016). Accidentes de trabajo y enfermedades laborales en los sistemas de compensación laboral. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 14(2)*, 153-161.
- González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Hoyes, M. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*.
- HUNT, J. W. (1993). *LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA*. Mc Graw Hill.
- Jiménez, J. C. (2019). *Paradigmas de la motivación personal*. Cograf.
- John W. Newstrom, K. D. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mcgraw-hill / Interamericana de Mexico.
- Kahan, A. (2001). *Éxito consistente*. Ediciones RUz.
- López, R. (2012). *La gestión del tiempo personal y colectivo*. Barcelona: Editorial Grao.
- Marrero, Y. (20 de enero de 2021). *Gestión de Recursos Humanos, evolución y modelos*. . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-evolucion-y-modelos/>
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. . Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y Personalidad* . Harpers.

- Medina Pinoargote, G. E. (2017). IMPLICACIONES DIDÁCTICAS EN CALIDAD ADMINISTRATIVA Y ÉTICA EMPRESARIAL. *Opuntia Brava*, 9(2).
- Moncada Cerón, J. A. (2017). *Responsabilidad social y ética administrativa empresarial*.
- Morales, E. (2017). Gestión de Recursos Humanos, evolución, conceptos y diferentes perspectivas de la realidad cubana. Otros conceptos y herramientas de RRHH. *Mercados y Negocios*, 36, pp. 7-20.
- Moreno, F. &. (2012). El talento humano: un factor intangible que aporta valor a las organizaciones. *Philpapers*, 7(1): 57-67.
- Núñez, M. R. (2018). Desarrollo de habilidades directivas a través del aprendizaje experiencial: La efectividad del outdoor training y el mindfulness. *European Journal of International Management*, 12 (5-6), 676-694.
- OIT. (s.f.). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es>
- OMS. (12 de marzo de 2021). *Tiempo laboral*. Obtenido de https://tiempolaboral.com/que-es-la-salud-laboral/?srsltid=AfmBOooMLHXPpd2Eyd5cdXILWsA0jbK8lwz9FV_zl5NUDt4OgTi0hnl0
- Ortiz Guzmán, A. (2020). El estrés laboral: Origen, consecuencias y cómo combatirlo. . *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(3).
- Ortiz Izasa, L. y. (2020). Factores destacados en la gestión del talento humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&G Administración PH SAS. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2 (2), 59-77.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Fondo educativo Interamericano.
- Patlán Pérez, J. U. (2019). ¿ Qué es el estrés laboral y cómo medirlo?. . *Revista Salud Uninorte*, 35(1), 156-184.
- Pérez, J. P. (2020). ¿ Qué es la calidad de vida en el trabajo? Caribe.
- Ponce, L. (s.f.). *PWC Ecuador*. Obtenido de <https://www.pwc.ec/es/entrevistas-de-temas-de-interes/las-nuevas-modalidades-de-contrato-laboral-expedidas-por-el-ministerio-de-trabajo-2021.html#:~:text=A%20partir%20del%2030%20de,Contrato%20joven%20y%20de%20formaci%C3%B3n>.

- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional . *Ciencia y desarrollo*, 23(3), 45-53.
- Redondo López, C. (2000). El factor humano en las relaciones laborales. *Revista Galega de Economía*, vol. 9, núm. 2 , 261-264.
- Reyes, J. B. (2019). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* . México: IURE EDITORES.
- Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación*, 4(12), 58-71.
- Roca, J. (2006). *Automotivación*. Paidotribo.
- Salud laboral y discapacidad*. (s.f.). Obtenido de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/salud-laboral/que-es/>
- Spemolla, G. C. (2017). El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 1-34.
- Srour, R. (2017). *Ética empresarial*. Brasil: Elsevier Brasil.
- Torres, J. (2014). *DISEÑO Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Barranquilla: UNIVERSIDAD DEL NORTE.
- Trabajo, C. d. (22 de 06 de 2020). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.uafe.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/A2-CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Trabajo, M. d. (2021). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/?s=modalidad+de+contrataci%C3%B3n>
- Urcola, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Esic Editorial.
- Vallejo, L. (2016). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Riobamba : La Caracola Editores.
- Woolfolk, A. (2010). *Psicología educativa*. México: Pearson.