

Instrumento para facilitar el proceso de enseñanza-
aprendizaje de la asignatura

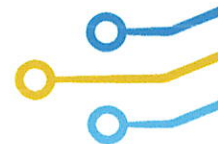
**GUÍA GENERAL DE ESTUDIO
DE LA ASIGNATURA
20250042**

**GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

Período académico
Tercero

Octubre - 2025

ANDI LOZADA YAJAIRA ELIZABETH



GUIA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA – GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

Carrera de Administración

ISTT ADM Primera Edición – Tena, octubre 2025

SIN ISBN

Instituto Superior Tecnológico Tena
Km. 1 1/2 Vía Tena - Archidona
Tena, Ecuador

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares internos. El contenido se puede citar y reproducir, siempre que se reconozca los créditos correspondientes, refiriendo.

AUTOR(ES) - REDACCIÓN Y FORMULACIÓN DE CONTENIDOS

Lcda. Yajaira Elizabeth Andi Lozada

Profesora del Instituto Superior Tecnológico Tena

REVISIÓN DE PARES

Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz
Mg. Henry Fabian Chango Chango
Mg. Martha Janina Duarte Mora
Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Lcda. María Angélica Campoverde Encalada

Comisión de revisión técnica de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena

APROBACIÓN

Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Impreso y hecho en Ecuador.

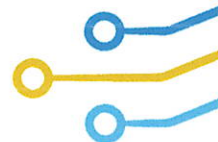
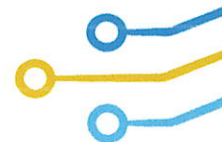
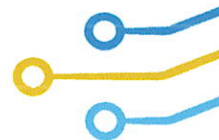


TABLA DE CONTENIDO

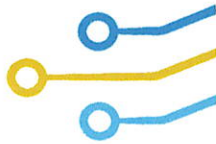
DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA	7
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS.....	7
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA.....	7
OBJETIVO GENERAL	7
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA.....	7
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA	8
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS	9
BIBLIOGRAFÍA.....	9
DESCRIPTIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LA GUÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	10
Competencias Específicas	10
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	12
1.1. Objetivos generales	13
1.2. Gestión de Talento Humano.....	14
1.2.1. Línea de tiempo de la Gestión del Talento Humano.....	15
1.3. La Estructura Organizacional de la empresa	17
1.3.1. Estructura Lineal	18
1.3.2. Estructura funcional	19
1.3.3. Estructura matricial	20
1.3.4. Estructura Línea – Staff.....	22
1.4. Las organizaciones en el mercado laboral	24
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	25
2. Análisis, diseño y descripción de cargos	27
2.1 Manual de funciones organizacionales	28
2.1.1. Objetivos principales de una manual de funciones organizacionales	28
2.2 Perfil de cargo	29
2.3 Talento Humano en entidades públicas y privadas.....	30
2.3.1. Escalas remunerativas en entidades públicas y privadas.....	31
2.3.1.1. Escalas sectoriales	32
2.3.1.2. Escala de 20 grados	33
2.4 Los roles en la organización	35
2.4.1. Tipos de Roles en la Organización	36
2.5 Descripción y análisis de los cargos	36
2.6 Concepto de análisis de cargos.....	36



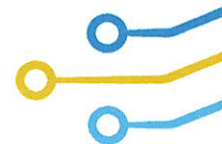
2.7	Etapas del proceso de análisis de los cargos.....	37
2.8	Mercado de trabajo.....	37
2.8.1.	Factores que influyen en el mercado laboral.....	37
2.8.2.	Portal de empleo.....	38
2.8.2.1.	Características Principales de un Portal de Empleo.....	38
2.8.2.2.	Beneficios de Utilizar un Portal de Empleo.....	39
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE.....		40
3.	Fases del proceso de selección.....	42
3.1	Proceso de convocatoria de ofertas laborales.....	42
a)	Identificación de la Necesidad.....	42
b)	Definición del Perfil del Puesto.....	43
c)	Aprobación de la Convocatoria.....	43
d)	Diseño de la Convocatoria.....	43
e)	Publicación de la Convocatoria.....	44
3.2	Reclutamiento.....	44
3.2.1.	Reclutamiento Interno.....	45
3.2.2.	Reclutamiento externo.....	45
3.3	Análisis y selección de perfiles idóneos.....	46
3.4	Bases del proceso de selección de capital humano.....	47
3.4.1.	Objetividad	47
3.4.2.	Equidad	48
3.4.3.	Competencias	48
3.4.4.	Legalidad.....	49
3.4.5.	Profesionalismo.....	49
3.5	Diseño de curriculum vitae.....	50
3.5.1.	Recomendaciones importantes para un buen CV.....	50
3.6	Proceso de selección.....	51
3.6.1.	Evaluaciones.....	51
3.6.1.1.	Evaluación de conocimientos técnicos.....	51
3.6.1.2.	Evaluación de competencias genéricas.....	52
3.7	Proceso de entrevistas.....	53
3.7.1.	Objetivos de la entrevista.....	53
3.7.2.	Tipos de entrevistas.....	54
3.7.2.1	Entrevista estructurada.....	54
3.7.2.2	Entrevista semi-estructurada.....	55
3.7.2.3	Entrevista no estructurada.....	56



3.8	Valoración final de perfil	57
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE		59
4.	Salario	60
4.1	Remuneración	60
4.2	Derechos y obligaciones del trabajador en instituciones públicas y privadas	61
4.3	Prohibiciones del trabajador en instituciones públicas y privadas	62
4.4	Contratos laborales	63
4.4.1.	Contratos laborales en el sector privado	63
4.4.2.	Contratos laborales en el sector público	64
4.4.3.	Elementos esenciales de un contrato laboral	65
4.5	Parámetros de contratación	65
4.6	Obligaciones del empleador	66
Obligaciones Contractuales		66
Obligaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo		67
Obligaciones de Respeto y Dignidad		67
4.7	Liquidaciones de beneficios laborales	68
4.7.1.	Componentes de la Liquidación	68
4.7.2.	Cálculo de los Componentes	68
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE		71
5.1.	Objetivos	73
5.1.1.	Medir el Desempeño Individual y Colectivo	73
5.1.2.	Proporcionar retroalimentación constructiva	73
5.1.3.	Facilitar el desarrollo profesional	73
5.1.4.	Tomar decisiones informadas sobre recursos humanos	74
5.1.5.	Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo	74
5.1.6.	Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos	74
5.1.7.	Controlar el cumplimiento de normas y procedimientos	74
5.2.	Proceso de evaluación de desempeño	75
5.3.	Métodos de evaluación de desempeño	75
5.4.	Perfil óptimo	76
5.4.1.	Perfil óptimo profesional	76
5.4.2.	Perfil óptimo personal	77
5.4.3.	Perfil óptimo tecnológico	77
5.5.	Evaluación de desempeño en instituciones públicas y privadas	78
5.5.1.	Diferencias Clave entre la Evaluación en el Sector Público y Privado	78
5.6.	Análisis de resultados	79

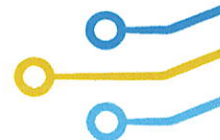


5.7.	Notificación de resultados a trabajadores	80
5.8.	Seguimiento de trabajadores con calificación crítica.....	81
5.8.1.	Desarrollo de un plan de acción	81
5.8.2.	Seguimiento y evaluación	81
5.8.3.	Resultados y consecuencias.....	82
5.9.	Capacitación y desarrollo	82
5.9.1.	Beneficios de la capacitación y desarrollo.....	82
5.9.2.	Metodologías y herramientas de capacitación y desarrollo.....	83
5.9.3.	Mejores prácticas para la implementación de programas de capacitación y desarrollo 84	
ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES		85

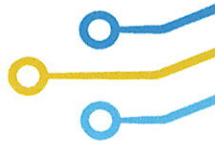


GUIA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA							
Carrera	Administración		Nombre asignatura		Gestión del Talento Humano		
Modalidad	Presencial		Campo de Formación		NA		
Jornada	Matutina-Nocturna		Unidad de Organización Curricular		Profesional		
Período académico	Tercero		Código de la asignatura		ADM 303		
Distribución de horas en las actividades de aprendizaje			N° Total de horas de la asignatura			144	
N° de horas Docencia	64	N° de horas Aprendizaje Práctico Experimental				N° de horas Autónomo	16
		En contacto con docente	32	Autónomo	32		
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS							
Prerrequisitos de la asignatura				Correquisitos de la asignatura			
Asignatura		Código		Asignatura		Código	
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA							
<p>La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.</p>							
OBJETIVO GENERAL							
<p>Conocer y aplicar los procesos de gestión de talento humano y los subsistemas dentro de una organización, para poder resolver los desafíos a los que se enfrenta la organización con la participación del capital humano.</p>							
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA							
Resultados de aprendizaje de la asignatura		Resultados de aprendizaje del perfil de egreso de la carrera			Contribución (alta – media – baja)		
Identifica los procesos de gestión de talento humano y los desafíos a los que se enfrenta la organización con la participación del capital humano.		Aplica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, a fin de que la administración sea organizada, sistemática y planificada de acuerdo a los niveles de crecimiento de la empresa.			Media		
Emplea conocimientos básicos para la elaboración de la estructura orgánica por procesos de la organización		Desarrolla procesos administrativos aplicando pensamiento crítico; habilidades transversales y socioemocionales bajo los preceptos de la ética profesional.			Media		
Conoce y aplica los procesos de gestión de talento humano y los subsistemas dentro de una organización.		Utiliza métodos y técnicas de negociación para identificar y consolidar nuevas oportunidades de negocios mediante la generación de alianzas e intervenciones estratégicas.			Alta		
Desarrolla la planificación estratégica de talento humano.							



Actúa íntegramente en la elaboración de roles de pago, liquidación de beneficios laborales de los trabajadores.	Resuelve problemáticas inherentes a la ejecución de procesos administrativos mediante el diseño e implementación de proyectos de mejora continua bajo un enfoque de pensamiento sistémico.	Alta
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA (descripción mínima de contenidos de la asignatura)		
<p>UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p> <p>1.1. Objetivos generales 1.2. Gestión del talento humano. 1.3. La estructura Organizacional de la empresa. 1.4. Las organizaciones en el mercado laboral</p>		
<p>UNIDAD 2: SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <p>2. Análisis, diseño y descripción de cargos. 2.1. Manual de funciones organizacionales. 2.2. Perfil de cargo 2.3. Talento Humano en entidades públicas y privadas 2.3.1. Escalas remunerativas en entidades públicas y privadas 2.3.1.1. Escalas sectoriales 2.3.1.2. Escalas de 20 grados 2.4. Los roles en la organización 2.5. Descripción y análisis de los cargos 2.6. Concepto de análisis de cargos 2.7. Etapas del proceso de análisis de los cargos. 2.8. Mercado de trabajo.</p>		
<p>UNIDAD 3: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES</p> <p>3. Fases del proceso de selección 3.1. Proceso de convocatoria de ofertas laborales. 3.2. Reclutamiento 3.3. Análisis y selección de perfiles idóneos. 3.4. Bases del proceso de selección de capital humano 3.5. Diseño de curriculum vitae 3.6. Proceso de selección 3.6.1. Evaluaciones 3.6.1.1. Evaluación conocimientos técnicos 3.6.1.2. Evaluación de competencias genéricas 3.7. Proceso de entrevistas 3.8. Valoración final de perfil.</p>		
<p>UNIDAD 4: COMPENSACIONES, BENEFICIOS Y SERVICIOS</p> <p>4. Salario 4.1. Remuneración 4.2. Derechos y obligaciones del trabajador en instituciones públicas y privadas 4.3. Prohibiciones del trabajador en instituciones públicas y privadas 4.4. Contratos laborales 4.5. Parámetros de contratación 4.6. Obligaciones del empleador 4.7. Liquidaciones de beneficios laborales</p>		
<p>UNIDAD 5: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, SEGUIMIENTO Y CONTROL</p> <p>5.1. Objetivos 5.2. Proceso de evaluación de desempeño 5.3. Métodos de evaluación de desempeño 5.4. Perfil óptimo 5.5. Evaluación de desempeño en instituciones públicas y privadas</p>		



- 5.6. Análisis de resultados
- 5.7. Notificación de resultados a trabajadores
- 5.8. Seguimiento de trabajadores con calificación crítica
- 5.9. Capacitación y desarrollo

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS

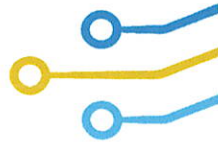
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	HABILIDADES BLANDAS	FINALIDAD
Activas para la enseñanza y aprendizaje	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: confianza, crítica y autocrítica, honestidad, integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza/ Promover el pensamiento crítico. • Permite a los estudiantes cumplir un rol activo dentro de su formación. • Construye una sociedad participante.
Aprendizaje y trabajo cooperativo	Valores elementales de convivencia y civilidad: crítica y autocrítica, tolerancia, empatía, respeto, justicia, lealtad, paciencia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente de colaboración/ trabajo en equipo/ Saber escuchar/Promover el pensamiento crítico/ fomentar el liderazgo/ adaptabilidad. • Mantener una comunicación abierta con el equipo/ tolerancia a los errores, aceptar y aprender de las críticas. • Fomentar el sentido de pertenencia
Aprendizaje individual	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: responsabilidad, honestidad, integridad, efectividad, autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la asimilación del contenido por parte del estudiante/ Plantear preguntas para promover la comunicación efectiva /Promover el pensamiento crítico • Lectura comprensiva para fijar contenidos/ Promover el pensamiento crítico

RECURSOS DIDÁCTICOS

MATERIALES CONVENCIONALES	<i>Material impreso: libros, folletos, fotocopias, periódicos, etc.</i>
	<i>Tableros didácticos: pizarra</i>
MATERIALES AUDIOVISUALES	<i>Imágenes fijas proyectables (fotos): diapositivas y fotografías.</i>
	<i>Materiales audiovisuales (vídeo): películas y vídeos</i>
NUEVAS TECNOLOGÍAS	<i>Programas informáticos: procesador de palabras, hojas de cálculo, presentaciones</i>
	<i>Servicios telemáticos: páginas web, plataforma EVA, correo electrónico, google drive</i>

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica de la Asignatura:	Físico	Digital
Chiavenato, I. (2020). <i>Gestión del Talento Humano el nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones</i> . México: Edición McGraw/Hill Interamericana. ISBN 978-1-4562-6984-5. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0319	X	
Chiavenato, I. (2019). <i>Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones</i> . México: Edición McGraw/Hill Interamericana. ISBN 978-1-4562-6316-4. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0275	X	
Castillo, J. (2020). <i>Gestión Humana Integral</i> . Colombia: Eco Ediciones. ISBN: 978-958-771-861-4. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0241	X	
Bibliografía de consulta de la Asignatura:	Físico	Digital
De la Calle, C., Ortiz, M., (2018). <i>Fundamentos de recursos humanos</i> . España: Pearson Educación S. A. ISBN: 978-84-9035-579-4. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0333	X	



DESCRIPTIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LA GUÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Este documento presenta una descripción detallada de las competencias que se desarrollan en la asignatura de Gestión del Talento Humano. En un entorno organizacional cada vez más competitivo y dinámico, es fundamental que los estudiantes adquieran un conjunto de habilidades y conocimientos que les permitan gestionar de manera eficiente el recurso humano dentro de las instituciones y empresas. La guía de la asignatura está diseñada para proporcionar a los estudiantes una comprensión integral de los procesos, políticas y estrategias relacionadas con la administración del talento humano, tales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la motivación del personal, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

Competencias Específicas

Unidad 1: Introducción a la Gestión del Talento Humano

- Reconocer la importancia de la gestión del talento humano dentro de la estructura organizacional de una empresa.
- Comprender la relación entre las organizaciones y el mercado laboral.
- Identificar los objetivos generales y las funciones principales del área de talento humano.

Unidad 2: Subsistema de Reclutamiento y Selección

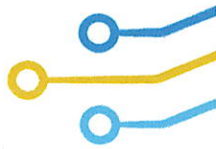
- Analizar y describir los cargos dentro de una organización, considerando su perfil y manual de funciones.
- Distinguir las características del talento humano en entidades públicas y privadas, así como las diferencias en sus escalas remunerativas.
- Reconocer los roles organizacionales y las etapas del análisis de cargos en relación con el mercado laboral.

Unidad 3: Reclutamiento y Selección de Capital Humano en las Organizaciones

- Aplicar las fases del proceso de reclutamiento y selección para identificar perfiles idóneos.
- Diseñar y evaluar currículums vitae considerando los criterios técnicos y de competencias.
- Comprender los procedimientos de entrevistas, evaluaciones y valoración final del perfil de los candidatos.

Unidad 4: Compensaciones, Beneficios y Servicios

- Identificar los componentes de la remuneración y los derechos y obligaciones laborales en el sector público y privado.



- Analizar los diferentes tipos de contratos laborales y los parámetros establecidos para la contratación.
- Interpretar la normativa relacionada con liquidaciones, beneficios y servicios laborales.

Unidad 5: Evaluación de Desempeño, Seguimiento y Control

- Reconocer la importancia de la evaluación del desempeño como herramienta de mejora continua.
- Aplicar métodos de evaluación de desempeño para medir el rendimiento laboral.
- Analizar los resultados obtenidos y proponer estrategias de seguimiento y capacitación para el desarrollo del personal.



UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

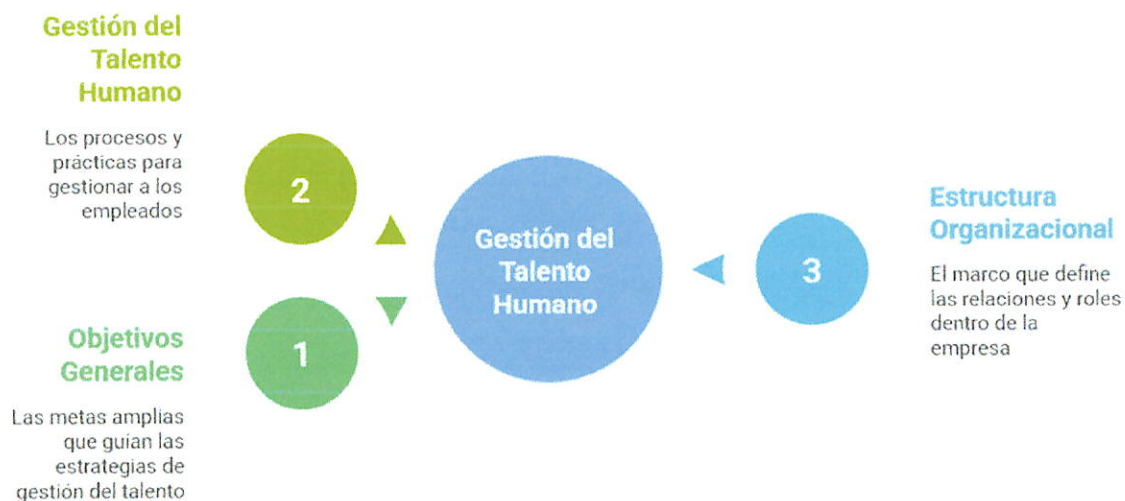
- 1.1. Objetivos generales
- 1.2. Gestión del talento humano.
- 1.3. La estructura Organizacional de la empresa.
- 1.4. Las organizaciones en el mercado laboral

Resultado de Aprendizaje

El estudiante será capaz de identificar los procesos de gestión de talento humano y los desafíos a los que se enfrenta la organización con la participación del capital humano.

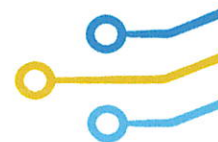
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Introducción a la Gestión del Talento Humano



SÍNTESIS

La gestión del talento humano constituye un pilar esencial en el funcionamiento de las organizaciones, ya que permite administrar de manera eficiente el recurso más valioso: las personas. Esta unidad ofrece una visión general sobre los objetivos, funciones y estructura del área de talento humano, así como su relación con la organización y el mercado laboral, promoviendo la comprensión de su importancia estratégica en el logro de los objetivos institucionales.



UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1.1. Objetivos generales

El trabajo ha sido desde el comienzo de la civilización una actividad fundamental para que las sociedades sobrevivan y se desarrollen. En las comunidades primitivas, las labores se repartían de manera natural en función de la fuerza y las habilidades de cada persona; algunos se encargaban de la caza, otros del cuidado del grupo o de la recolección. Con el inicio de la agricultura y las primeras estructuras sociales, el hombre empezó a organizar sus esfuerzos de una forma más estructurada, lo que llevó a los primeros tipos de división del trabajo.

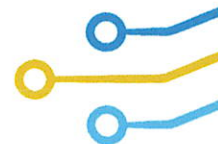
A lo largo de la historia, la administración del trabajo fue evolucionando conforme crecían las organizaciones y se transformaban las necesidades de producción. Durante la Revolución Industrial, por ejemplo, la atención se centró en la eficiencia de las máquinas y los procesos, dejando en segundo plano a las personas. Sin embargo, con el paso del tiempo, las empresas comprendieron que el verdadero motor del éxito no radica solo en la tecnología o los recursos materiales, sino en el talento, la creatividad y el compromiso de los trabajadores.

Así surgió la Gestión del Talento Humano como una disciplina clave dentro de la administración moderna. Su propósito es atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas adecuadas en los puestos adecuados, promoviendo tanto el crecimiento organizacional como el bienestar individual. En este sentido, la gestión del talento humano no solo se ocupa de procesos técnicos, sino también de comprender la dimensión humana del trabajo, fomentando relaciones laborales éticas, justas y productivas que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad.

La gestión del talento humano (GTH) tiene como objetivo principal alinear las capacidades y el potencial de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica una serie de objetivos específicos que se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- **Atracción y Selección:** Atraer a candidatos calificados y competentes que se ajusten a la cultura y las necesidades de la organización. El proceso de selección debe ser riguroso y justo, garantizando la elección de los mejores talentos disponibles.
- **Desarrollo y Capacitación:** Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para que los empleados puedan mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias. Esto incluye programas de capacitación, mentoría, coaching y planes de carrera personalizados.
- **Retención:** Crear un ambiente de trabajo positivo y motivador que fomente la lealtad y el compromiso de los empleados. Esto implica ofrecer salarios y beneficios competitivos,





oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento y un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

- **Motivación y Compromiso:** Fomentar un alto nivel de motivación y compromiso entre los empleados. Esto se logra a través de la comunicación efectiva, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento del desempeño y la creación de un sentido de pertenencia a la organización.
- **Gestión del Desempeño:** Establecer sistemas de evaluación del desempeño que permitan medir y mejorar el rendimiento de los empleados. Esto incluye la definición de objetivos claros, la retroalimentación regular y la identificación de áreas de mejora.
- **Planificación de la Sucesión:** Identificar y desarrollar a los futuros líderes de la organización. Esto implica la creación de planes de sucesión para puestos clave y la preparación de los empleados con potencial para asumir roles de mayor responsabilidad.
- **Cultura Organizacional:** Promover una cultura organizacional que valore el talento humano, la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo. Esto implica la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso donde los empleados se sientan valorados y apoyados.

En resumen, los objetivos generales de la gestión del talento humano son:

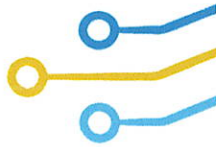
- Alinear el talento humano con la estrategia de la organización.
- Atraer, desarrollar, retener y motivar a los empleados.
- Mejorar el desempeño y la productividad.
- Crear una cultura organizacional positiva y de alto rendimiento.
- Garantizar la sostenibilidad del talento humano a largo plazo.

1.2. Gestión de Talento Humano

La gestión del talento humano surge como una respuesta a la necesidad de administrar de manera más consciente y estratégica el recurso más valioso de toda organización: las personas. En sus inicios, la administración del personal se centraba principalmente en aspectos operativos como el control de horarios, el pago de salarios y el cumplimiento de normas laborales. Sin embargo, con el paso del tiempo y el avance de las teorías organizacionales, se reconoció que los trabajadores no son simples recursos, sino seres humanos con conocimientos, habilidades, emociones y aspiraciones que influyen directamente en la productividad y el clima organizacional.

Según Chiavenato (2020), la gestión del talento humano implica planear, organizar, coordinar y desarrollar estrategias que fomenten la eficacia en el trabajo del personal, mientras que la organización





es el medio que posibilita que los individuos logren las metas personales asociadas directa o indirectamente con su labor. Esta concepción evidencia que el talento humano debe ser gestionado de forma integral, combinando la eficiencia organizacional con la satisfacción personal.

Durante el siglo XX, teorías como la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo marcaron un punto de inflexión al demostrar que la motivación, la comunicación y las condiciones sociales del trabajo son factores esenciales para el éxito de una organización. En este contexto, la gestión del talento humano evolucionó desde una visión administrativa hacia un enfoque estratégico, en el que las personas son vistas como aliados clave del crecimiento institucional.

Chiavenato (2020) también destaca que el capital intelectual de la organización es el talento humano, que representa su mayor ventaja competitiva. Esto se debe a que las máquinas y la tecnología pueden ser replicadas, pero las habilidades humanas no. Esta afirmación resalta el papel fundamental del ser humano como generador de innovación, liderazgo y compromiso dentro de las empresas modernas.

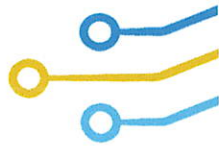
En la actualidad, la gestión del talento humano abarca procesos como la atracción, selección, formación, evaluación y retención del personal, orientados a fortalecer el desempeño organizacional y el desarrollo profesional. En definitiva, gestionar el talento humano implica reconocer que el crecimiento de las personas y el éxito de la organización son procesos interdependientes que deben avanzar de manera conjunta.

1.2.1. Línea de tiempo de la Gestión del Talento Humano

La línea de tiempo que se muestra a continuación representa cómo ha progresado la administración del talento humano desde sus inicios en el período preindustrial hasta las visiones actuales, las cuales están enfocadas en el desarrollo completo del empleado. La evolución desde enfoques centrados en la eficiencia y el control de los trabajadores a una perspectiva estratégica, en la que se ve a las personas como el recurso más valioso de las organizaciones, es algo que se evidencia a través de las diversas etapas de la historia. Este recorrido pone en relieve las teorías, los autores y las transformaciones que han dado forma a la disciplina, mostrando cómo las modificaciones económicas, tecnológicas y sociales han incidido en la forma de gestionar el talento humano.

➤ **Etapas Previas – Época Preindustrial (antes de 1900)**

- El trabajo era principalmente artesanal, agrícola o familiar.
- No existían departamentos de personal.
- El control del trabajo estaba en manos de maestros artesanos o jefes familiares.
- El trabajador se veía solo como un medio para producir bienes.



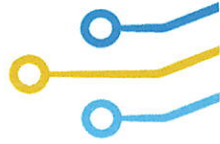
➤ **Administración Científica y Clásica (1900 – 1930)**

- **Frederick Taylor (1903):** Introduce la Administración Científica.
 - El trabajador es considerado “hombre-máquina”, motivado solo por el dinero.
 - Se buscaba máxima eficiencia mediante estudios de tiempos y movimientos, para eliminar cualquier paso innecesario.
 - Un sistema de remuneración basado en la productividad.
 - Aumentó enormemente la productividad, pero deshumanizó el trabajo, tratándolo como un proceso mecánico.
- **Henry Ford (1914):** Producción en cadena (fordismo).
 - Aplicó la visión de Taylor, viendo al obrero como un engranaje en el sistema de producción.
 - La producción en masa a través de la línea de montaje en movimiento.
 - Llevó la especialización extrema a la práctica. El trabajador se quedaba quieto y el producto (el Modelo T) se movía a lo largo de la fábrica.
 - El "Fordismo", un sistema que combinaba la línea de montaje con salarios altos (el "día de 5 dólares") para que los trabajadores pudieran comprar los productos que fabricaban.
 - Revolucionó la industria y la economía. Hizo que los productos fueran accesibles, pero a costa de un trabajo repetitivo y deshumanizante.
- **Henri Fayol (1916):** Teoría Clásica de la Administración.
 - Define funciones administrativas (planear, organizar, dirigir, controlar).
 - La mayor contribución de Fayol son sus 14 Principios de la Administración, que son reglas generales que los gerentes deben seguir.
 - Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe para evitar confusiones y conflictos.
- El área laboral empieza a organizarse bajo el nombre de “Administración de Personal”.
 - Función: controlar disciplina, llevar nómina, contratar y despedir.

➤ **Movimiento de Relaciones Humanas (1930 – 1960)**

- **Elton Mayo y Experimentos de Hawthorne (1927 – 1932):**
 - Se descubre que factores sociales (motivación, reconocimiento, liderazgo) influyen en la productividad.
 - Aparece el concepto de trabajador como ser social y emocional.
 - Mayo demostró que la productividad no solo depende de las condiciones físicas de trabajo (salario, iluminación), sino también del trato humano y el ambiente social.

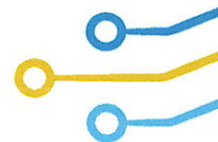




- (El Efecto Hawthorne) La productividad de los trabajadores aumentaba no por los cambios físicos, sino porque se sentían observados, valorados y escuchados.
 - Se fortalecen sindicatos y legislación laboral.
- **Enfoque Conductual y Desarrollo Organizacional (1960 – 1980)**
- Influencia de la Psicología Organizacional.
 - Surgen teorías motivacionales:
 - **Maslow (1943):** Jerarquía de necesidades.
 - **Herzberg (1959):** Teoría de los dos factores (motivación – higiene).
 - **McGregor (1960):** Teoría X y Y.
 - Aparece el término Recursos Humanos (RRHH).
 - El área deja de ser solo administrativa y pasa a capacitación, desarrollo, clima laboral y motivación.
- **Gestión Estratégica de Recursos Humanos (1980 – 2000)**
- Influencia del enfoque estratégico en la administración.
 - Se entiende que el capital humano es clave para la ventaja competitiva.
 - Surgen modelos de gestión por competencias.
 - RRHH se sienta en la mesa directiva: comienza a ser parte de la estrategia empresarial.
 - Se habla ya de Gestión del Talento Humano (GTH).
 - Enfoque en atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos.
- **Etapa Contemporánea – Gestión del Talento y del Conocimiento (2000)**
- El trabajador es considerado capital intelectual y socio estratégico.
 - Las modificaciones tecnológicas han ejercido profundos efectos en la administración de capital humano.
 - Por ejemplo, la mayoría de las empresas cuentan ya con algún sistema en gestión de recursos humanos, que funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y planes de beneficio social.

1.3. La Estructura Organizacional de la empresa

La estructura organizacional de una empresa define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de la organización. Es el marco que permite a la empresa funcionar de manera eficiente y efectiva, facilitando la comunicación, la toma de decisiones y la consecución de los objetivos estratégicos. Una



estructura organizacional bien definida es crucial para el éxito de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector.

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales, cada una con sus propias ventajas y desventajas. La elección de la estructura más adecuada dependerá de factores como el tamaño de la empresa, su estrategia, su entorno y su cultura. A continuación, se describen algunas de las estructuras organizacionales más comunes:

1.3.1. Estructura Lineal

La estructura lineal, también conocida como estructura simple o militar, es la forma más antigua y sencilla de organización. Se caracteriza por una línea directa de autoridad que fluye desde la alta dirección hasta los empleados de nivel inferior.

Características:

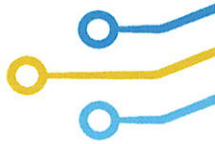
- **Autoridad centralizada:** Una sola persona o un pequeño grupo de personas toma todas las decisiones importantes.
- **Cadena de mando clara:** Cada empleado tiene un superior directo al que reporta.
- **Comunicación directa:** La comunicación fluye verticalmente a través de la cadena de mando.
- **Especialización limitada:** Los empleados suelen realizar una variedad de tareas.

Ventajas:

- **Simplicidad:** Fácil de entender e implementar.
- **Claridad:** Roles y responsabilidades bien definidos.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** La autoridad centralizada permite tomar decisiones rápidamente.
- **Control estricto:** La alta dirección tiene un control total sobre las operaciones.
- **Bajo costo:** Requiere menos personal administrativo.

Desventajas:

- **Sobrecarga de la alta dirección:** La alta dirección puede verse abrumada por la toma de decisiones.
- **Falta de especialización:** La falta de especialización puede limitar la eficiencia y la calidad.
- **Rigidez:** Dificultad para adaptarse a los cambios.
- **Comunicación limitada:** La comunicación vertical puede ser lenta y distorsionada.



- **Falta de motivación:** Los empleados pueden sentirse desmotivados por la falta de autonomía.

Figura 1

Modelo de estructura Lineal o Jerárquica



1.3.2. Estructura funcional

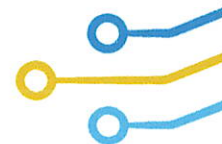
La estructura funcional agrupa a los empleados por función o especialidad, como marketing, finanzas, producción, etc. Cada departamento funcional está dirigido por un gerente que reporta a la alta dirección.

Características:

- **Departamentalización por función:** Las actividades se agrupan por función o especialidad.
- **Especialización:** Los empleados se especializan en tareas específicas dentro de su función.
- **Autoridad funcional:** Los gerentes funcionales tienen autoridad sobre los empleados de su departamento.
- **Comunicación vertical:** La comunicación fluye verticalmente dentro de cada departamento.

Ventajas:

- **Especialización:** Permite la especialización de los empleados, lo que aumenta la eficiencia y la calidad.
- **Economías de escala:** Permite aprovechar las economías de escala al centralizar las actividades.
- **Desarrollo de habilidades:** Fomenta el desarrollo de habilidades y conocimientos especializados.
- **Control:** Facilita el control y la coordinación de las actividades dentro de cada función.

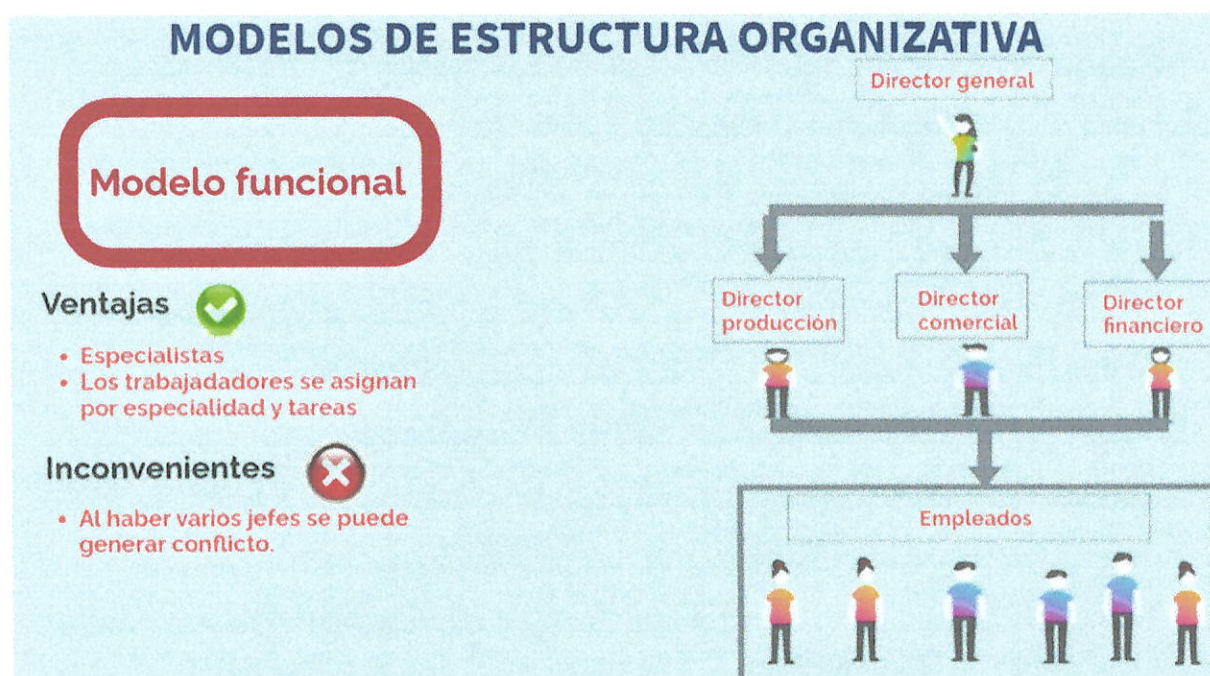


Desventajas:

- **Falta de coordinación:** Puede haber falta de coordinación entre los diferentes departamentos funcionales.
- **Comunicación lenta:** La comunicación entre los departamentos puede ser lenta y difícil.
- **Enfoque limitado:** Los empleados pueden tener un enfoque limitado en su función y perder de vista los objetivos generales de la organización.
- **Rigidez:** Dificultad para adaptarse a los cambios.
- **Conflictos:** Pueden surgir conflictos entre los diferentes departamentos funcionales.

Figura 2

Modelo de Estructura Funcional

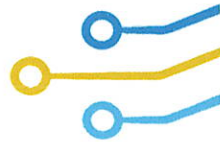


1.3.3. Estructura matricial

La estructura matricial combina la departamentalización funcional con la departamentalización por proyecto o producto. Los empleados reportan a dos jefes: un gerente funcional y un gerente de proyecto.

Características:

- **Doble línea de mando:** Los empleados reportan a dos jefes.
- **Departamentalización funcional y por proyecto:** La organización se divide en departamentos funcionales y proyectos.
- **Equipos de proyecto:** Los empleados de diferentes departamentos funcionales se asignan a equipos de proyecto.
- **Comunicación horizontal:** La comunicación fluye horizontalmente entre los miembros del equipo de proyecto.



Ventajas:

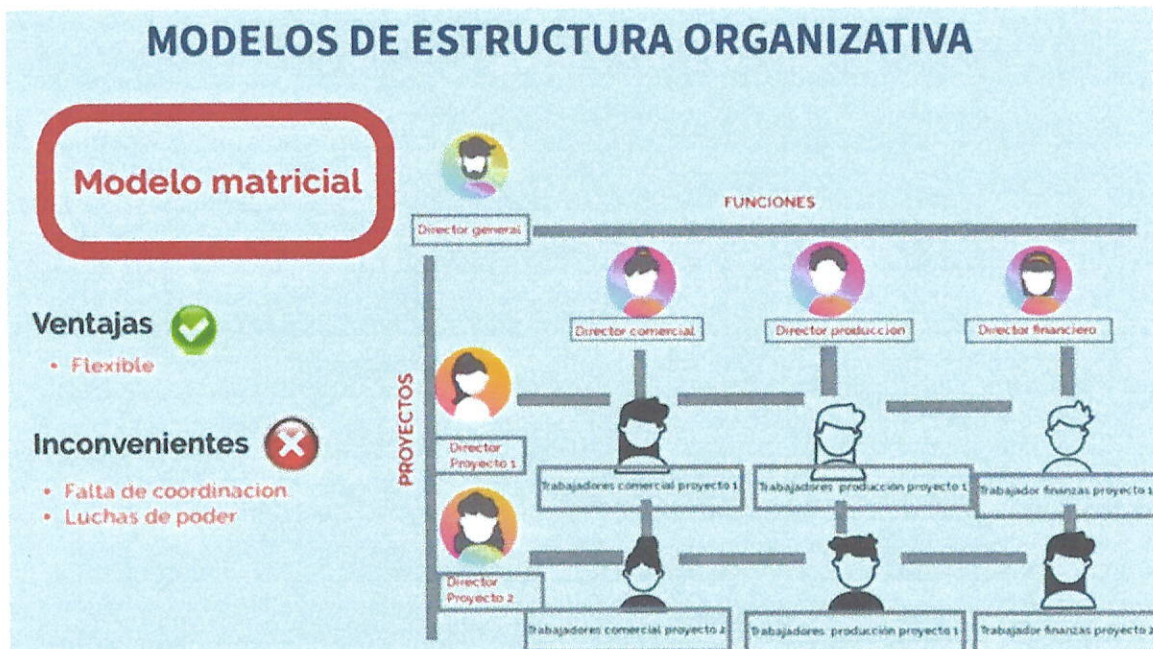
- **Flexibilidad:** Permite adaptarse rápidamente a los cambios.
- **Coordinación:** Facilita la coordinación entre los diferentes departamentos funcionales.
- **Innovación:** Fomenta la innovación y la creatividad.
- **Desarrollo de habilidades:** Permite a los empleados desarrollar habilidades y conocimientos en diferentes áreas.
- **Mejor toma de decisiones:** Permite tomar decisiones más informadas al considerar diferentes perspectivas.

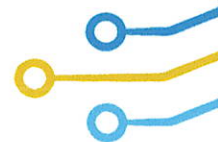
Desventajas:

- **Confusión:** Puede generar confusión y conflictos debido a la doble línea de mando.
- **Complejidad:** Es una estructura compleja y difícil de gestionar.
- **Costos elevados:** Requiere más personal administrativo y de gestión.
- **Lentitud en la toma de decisiones:** La toma de decisiones puede ser lenta debido a la necesidad de consultar con ambos jefes.
- **Estrés:** Puede generar estrés en los empleados debido a la necesidad de equilibrar las demandas de ambos jefes.

Figura 3

Modelo de Estructura Matricial





1.3.4. Estructura Línea – Staff

La estructura línea-staff combina la estructura lineal con el asesoramiento de expertos o especialistas (staff). Los empleados de línea tienen la autoridad para tomar decisiones y dirigir las operaciones, mientras que los empleados de staff brindan asesoramiento y apoyo a los empleados de línea.

Características:

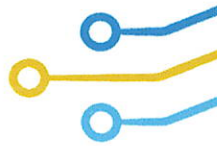
- **Autoridad de línea:** Los empleados de línea tienen la autoridad para tomar decisiones y dirigir las operaciones.
- **Asesoramiento de staff:** Los empleados de staff brindan asesoramiento y apoyo a los empleados de línea.
- **Separación de funciones:** Los empleados de línea y staff tienen funciones separadas y distintas.
- **Comunicación:** La comunicación fluye tanto verticalmente (a través de la línea) como horizontalmente (entre la línea y el staff).

Ventajas:

- **Especialización:** Permite aprovechar la especialización de los expertos o especialistas (staff).
- **Mejor toma de decisiones:** Permite tomar decisiones más informadas al considerar el asesoramiento de los expertos.
- **Eficiencia:** Aumenta la eficiencia al liberar a los empleados de línea de tareas especializadas.
- **Flexibilidad:** Permite adaptarse a los cambios al incorporar nuevos expertos o especialistas.

Desventajas:

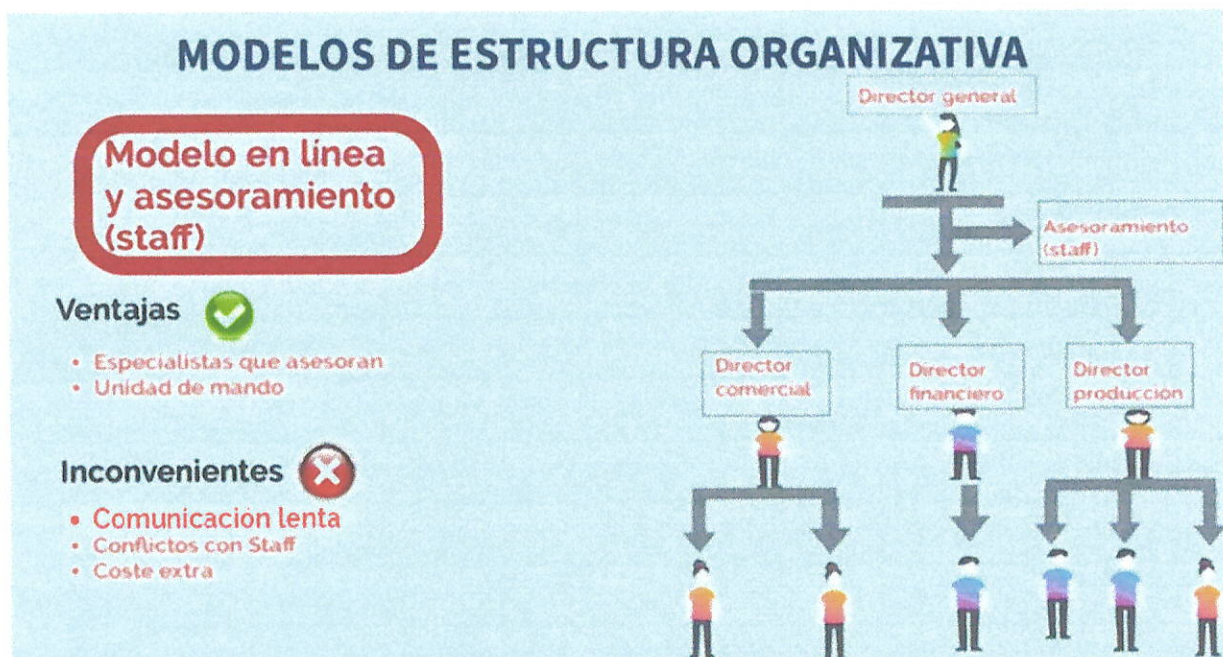
- **Conflicto entre línea y staff:** Una de las principales desventajas es el potencial conflicto entre los empleados de línea y el staff. Los empleados de línea pueden resentir el asesoramiento del staff, percibiéndolo como una intromisión en su autoridad o como una crítica implícita a su desempeño. El staff, por su parte, puede sentirse frustrado si su asesoramiento es ignorado o desestimado.
- **Dificultad en la coordinación:** La coordinación entre la línea y el staff puede ser compleja y requerir una comunicación efectiva y una clara definición de roles y responsabilidades. Si no se gestiona adecuadamente, puede haber duplicación de esfuerzos, retrasos en la toma de decisiones y falta de claridad sobre quién es responsable de qué.
- **Costo:** La incorporación de personal de staff implica un aumento en los costos operativos. Los expertos y especialistas suelen tener salarios más altos que los empleados de línea, y su contratación también implica costos adicionales de reclutamiento, capacitación y beneficios.
- **Autoridad diluida:** Aunque la línea mantiene la autoridad para tomar decisiones, la influencia del staff puede diluir esa autoridad. Los empleados de línea pueden sentirse obligados a seguir el asesoramiento del staff, incluso si no están de acuerdo, lo que puede socavar su autonomía y

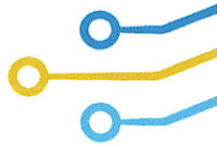


responsabilidad. Esto puede generar resentimiento y disminuir la motivación de los empleados de línea.

- **Responsabilidad confusa:** En algunos casos, puede ser difícil determinar quién es responsable de los resultados. Si una decisión tomada por la línea, basada en el asesoramiento del staff, resulta en un fracaso, puede haber confusión sobre quién debe asumir la responsabilidad. ¿Es el empleado de línea quien tomó la decisión final, o es el staff quien proporcionó el asesoramiento defectuoso? Esta ambigüedad puede dificultar la rendición de cuentas y la mejora continua.
- **Resistencia al cambio:** Los empleados de línea pueden resistirse a los cambios propuestos por el staff, especialmente si perciben que estos cambios amenazan su trabajo o su forma de hacer las cosas.
- **Sobrecarga de información:** Los empleados de línea pueden sentirse abrumados por la cantidad de información y asesoramiento proporcionado por el staff. Si el staff no es capaz de comunicar su asesoramiento de manera clara y concisa, los empleados de línea pueden tener dificultades para comprenderlo y aplicarlo. Esto puede generar confusión y errores.
- **Dependencia del staff:** Si los empleados de línea se acostumbran a depender del asesoramiento del staff, pueden perder su capacidad para tomar decisiones independientes. Esto puede ser problemático si el staff no está disponible o si la organización necesita tomar decisiones rápidas en situaciones de emergencia.

Figura 4
Modelo de Estructura Línea-Staff





1.4. Las organizaciones en el mercado laboral

Las organizaciones desempeñan un papel fundamental en el mercado laboral, ya que son las principales demandantes de mano de obra. Su demanda de empleados influye en la oferta de empleo, los salarios, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo profesional.

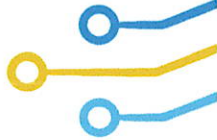
Las organizaciones impactan el mercado laboral de las siguientes maneras:

- **Generación de Empleo:** Las organizaciones crean puestos de trabajo, lo que contribuye a reducir el desempleo y mejorar el nivel de vida de la población. La cantidad y el tipo de empleos que generan dependen de su tamaño, sector y estrategia.
- **Determinación de Salarios:** Las organizaciones establecen los salarios que pagan a sus empleados, lo que influye en el nivel general de los salarios en el mercado laboral. Los salarios dependen de factores como la oferta y la demanda de mano de obra, las habilidades y la experiencia de los empleados, y la rentabilidad de la empresa.
- **Definición de Condiciones Laborales:** Las organizaciones establecen las condiciones laborales, como el horario de trabajo, las vacaciones, los beneficios y la seguridad en el trabajo. Estas condiciones influyen en la calidad de vida de los empleados y en su satisfacción laboral.
- **Ofrecimiento de Oportunidades de Desarrollo Profesional:** Las organizaciones ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados, como capacitación, mentoría y promoción. Estas oportunidades permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos, avanzar en sus carreras y aumentar su potencial de ingresos.

El mercado laboral es un entorno dinámico y competitivo, donde las organizaciones compiten por atraer y retener a los mejores talentos. Para tener éxito en este mercado, las organizaciones deben ofrecer salarios competitivos, condiciones laborales atractivas y oportunidades de desarrollo profesional.

Además, las organizaciones deben adaptarse a los cambios en el mercado laboral, como la globalización, la automatización y el envejecimiento de la población. Estos cambios están transformando la naturaleza del trabajo y exigiendo nuevas habilidades y conocimientos. Las organizaciones que sean capaces de adaptarse a estos cambios estarán mejor posicionadas para tener éxito en el futuro.





UNIDAD 2: SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- 2. Análisis, diseño y descripción de cargos
 - 2.1. Manual de funciones organizacionales
 - 2.2. Perfil de cargo
 - 2.3. Talento Humano en entidades públicas y privadas
 - 2.3.1. Escalas remunerativas en entidades públicas y privadas
 - 2.3.1.1. Escalas sectoriales
 - 2.3.1.2. Escalas de 20 grados
 - 2.4. Los roles en la organización
 - 2.5. Descripción y análisis de los cargos
 - 2.6. Concepto de análisis de cargos
 - 2.7. Etapas del proceso de análisis de los cargos.
 - 2.8. Mercado de trabajo.

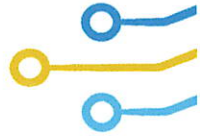
Resultado de Aprendizaje

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Al completar esta unidad, el estudiante habrá adquirido conocimientos básicos para la elaboración de la estructura orgánica por procesos de la organización.

Subsistema de reclutamiento y selección



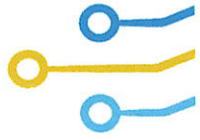


SINTESES

Esta unidad desarrolla los fundamentos técnicos y conceptuales del análisis, diseño y descripción de cargos como eje central del subsistema de reclutamiento y selección del talento humano. Se estudia la importancia del manual de funciones organizacionales y del perfil de cargo como herramientas clave para definir responsabilidades, competencias y requisitos de los puestos de trabajo, garantizando coherencia entre las necesidades organizacionales y el desempeño del personal.

Asimismo, se analiza la gestión del talento humano en entidades públicas y privadas, considerando sus particularidades normativas y administrativas, con énfasis en las escalas remunerativas, tanto sectoriales como el sistema de 20 grados, como mecanismos de ordenamiento y equidad salarial. La unidad también aborda los roles dentro de la organización, la descripción y análisis de cargos, y el concepto y etapas del análisis de puestos, destacando su impacto en la eficiencia organizacional. Finalmente, se examina el mercado de trabajo y su influencia en la planificación, captación y administración del talento humano.





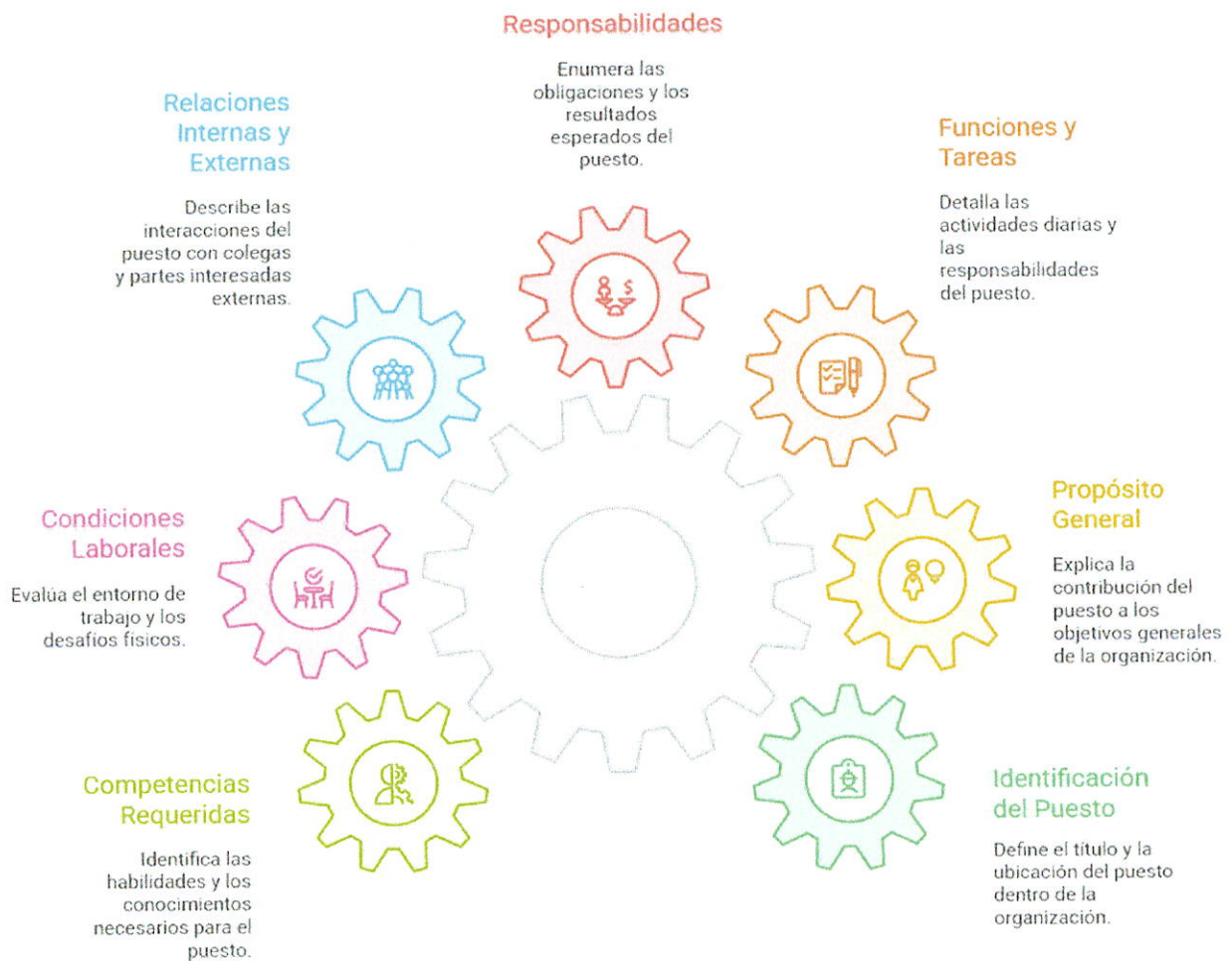
2. Análisis, diseño y descripción de cargos

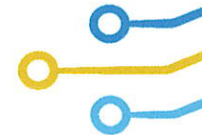
El proceso de análisis, diseño y descripción de cargos es un conjunto de actividades mediante las cuales una organización identifica y estructura las tareas, responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo, con el fin de organizar eficientemente el talento humano y facilitar procesos como la selección, capacitación y evaluación del personal.

Importancia del análisis, diseño y descripción de cargos

- Permite asignar correctamente las funciones a cada puesto.
- Mejora los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.
- Facilita la equidad salarial.
- Ayuda a definir perfiles claros y reducir la rotación de personal.

Elementos del Análisis de Cargo





2.1 Manual de funciones organizacionales

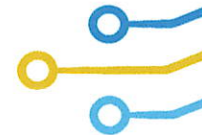
Es un documento formal que detalla las funciones, responsabilidades y jerarquía de cada cargo dentro de la organización. Sirve como guía para los empleados, facilitando la comprensión de sus roles y contribuyendo a la coordinación de las actividades. Un manual de funciones bien elaborado es esencial para la gestión del desempeño, la capacitación y el desarrollo profesional.

Chiavenato (2017) señala que el Manual de Funciones Organizacionales es un documento técnico-administrativo que sistematiza la descripción de los cargos, especificando funciones, responsabilidades y requisitos, lo que contribuye a una adecuada gestión del talento humano.

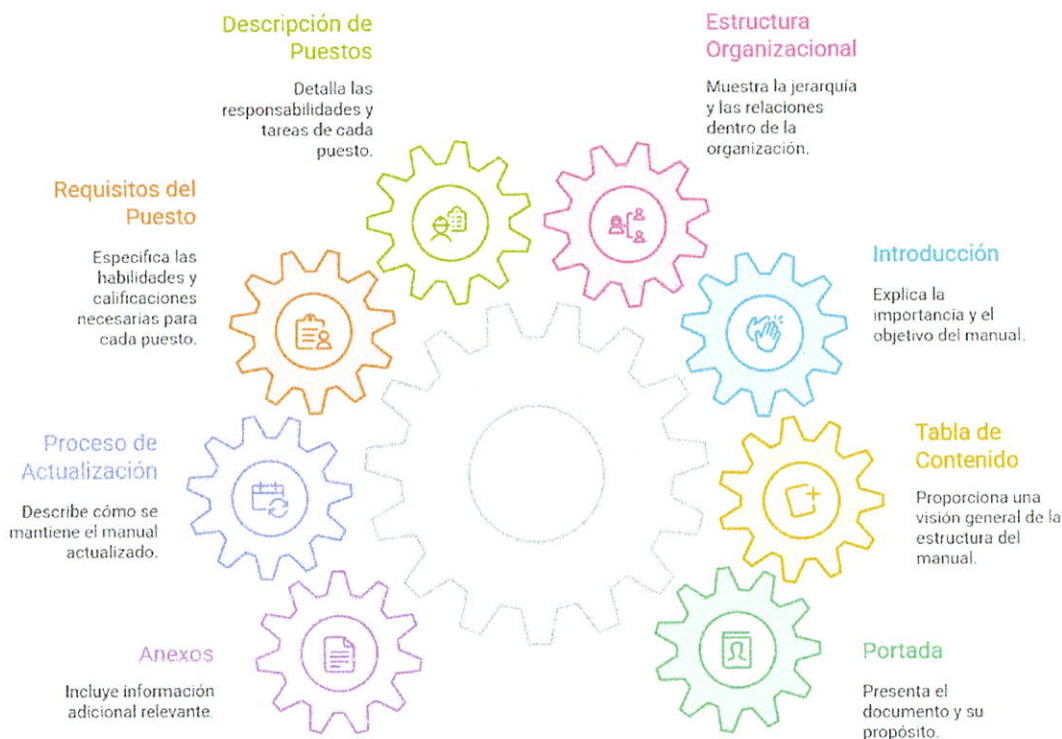
2.1.1. Objetivos principales de una manual de funciones organizacionales

Un manual de funciones organizacional tiene como objetivo principal definir y documentar las responsabilidades, tareas y relaciones jerárquicas de cada puesto dentro de la estructura de la empresa. Esto se traduce en una serie de objetivos específicos que contribuyen al buen funcionamiento de la organización.

- **Definir Roles y Responsabilidades:** el objetivo fundamental es establecer de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades inherentes a cada cargo.
- **Establecer la Estructura Organizacional:** El manual de funciones ayuda a visualizar y comprender la estructura jerárquica de la organización, mostrando las relaciones entre los diferentes puestos y departamentos.
- **Facilitar la Selección y Capacitación de Personal:** El manual de funciones es una herramienta valiosa para los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal.
- **Mejorar la Comunicación Interna:** Un manual de funciones bien elaborado facilita la comunicación interna al proporcionar un marco de referencia común para todos los empleados
- **Optimizar la Eficiencia Operativa:** Al definir claramente las funciones y responsabilidades, el manual de funciones contribuye a mejorar la eficiencia operativa de la organización
- **Servir como Base para la Evaluación del Desempeño:** El manual de funciones proporciona los criterios objetivos para evaluar el desempeño de los empleados.
- **Adaptarse a los Cambios Organizacionales:** Un manual de funciones debe ser un documento dinámico que se actualice periódicamente para reflejar los cambios en la estructura, los procesos y las estrategias de la organización.



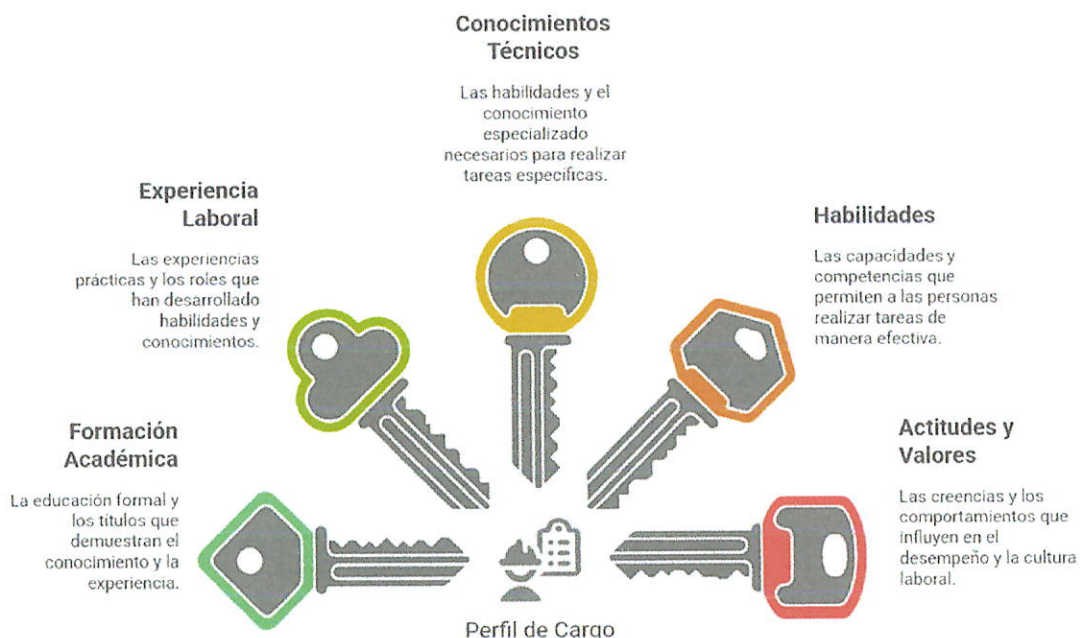
Componentes de un Manual de Funciones

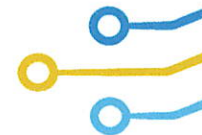


2.2 Perfil de cargo

Describe las características ideales que debe poseer una persona para desempeñar un cargo de manera exitosa. Incluye habilidades, conocimientos, experiencia, aptitudes y rasgos de personalidad. El perfil de cargo es una herramienta fundamental para el reclutamiento y la selección, ya que permite identificar a los candidatos más adecuados para el puesto.

Componentes del Perfil de Cargo





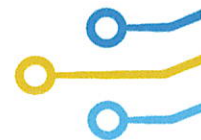
2.3 Talento Humano en entidades públicas y privadas

El talento humano es el activo más valioso de cualquier organización, tanto pública como privada. La gestión del talento humano implica atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con las habilidades y el potencial necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Si bien los principios básicos de la gestión del talento humano son similares en ambos sectores, existen diferencias significativas en cuanto a las regulaciones, las políticas y las prácticas. En el sector público, la gestión del talento humano suele estar sujeta a normativas específicas y a procesos de selección basados en el mérito. En el sector privado, la gestión del talento humano suele ser más flexible y orientada a los resultados.

Diferencias del Talento Humano en entidades públicas y privadas

Aspecto	Sector Público	Sector Privado	Diferencia Principal
Finalidad	Su propósito es servir al interés general y cumplir políticas del Estado. No busca lucro, sino el bienestar social.	Su objetivo es generar utilidades y ser competitivo en el mercado. Busca rentabilidad y productividad.	El público trabaja para el bienestar colectivo; el privado para obtener beneficios económicos.
Normativa	Regido por la LOSEP, su Reglamento y normas del Ministerio del Trabajo. Todo está estrictamente regulado.	Se rige por el Código del Trabajo y políticas internas de la empresa, con mayor flexibilidad.	El público tiene normas uniformes y obligatorias; el privado mayor autonomía laboral.
Forma de ingreso	Se realiza mediante concursos de méritos y oposición, o nombramiento, garantizando transparencia.	Se contrata por procesos de selección internos o externos, entrevistas o referencias.	En el público se ingresa por mérito; en el privado, por decisión del empleador.
Estabilidad laboral	Alta estabilidad, especialmente con nombramiento permanente. Solo se separa por causas justificadas.	Menor estabilidad; depende del rendimiento y de las políticas empresariales.	El empleo público es más estable; el privado es más flexible y competitivo.
Evaluación del desempeño	Es obligatoria y regulada por el Ministerio del Trabajo. Evalúa eficiencia y cumplimiento de metas.	Se aplica según criterios propios de la empresa (ventas, productividad, etc.).	En el público es legal y estandarizada; en el privado, libre y estratégica.





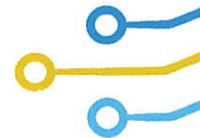
Remuneración	Basada en escalas salariales unificadas (por grados o niveles). No se negocia libremente.	Fijada por la empresa según el mercado y el perfil del trabajador. Puede incluir bonos e incentivos.	En el público los sueldos son fijos; en el privado, negociables y variables.
Capacitación	Las instituciones deben elaborar planes anuales de capacitación para su personal.	Es opcional; depende de la estrategia y recursos de la empresa.	En el público es obligatoria; en el privado, voluntaria o estratégica.
Sistema de incentivos	Generalmente reconocimientos o ascensos por mérito; pocos incentivos económicos.	Se aplican bonificaciones, comisiones y premios por resultados.	El público incentiva con méritos simbólicos; el privado con beneficios económicos.
Cultura organizacional	Enfocada en la norma, transparencia y servicio al ciudadano. Tiende a ser jerárquica y formal.	Enfocada en la eficiencia, innovación y satisfacción del cliente. Más dinámica y flexible.	El público prioriza lo normativo; el privado, la productividad y resultados.
Movilidad y promoción	Ascensos mediante concursos internos y evaluación del desempeño. Proceso más estructurado.	Promociones por mérito, liderazgo y confianza de la dirección. Proceso más ágil.	El crecimiento en el público es reglamentado; en el privado, flexible y basado en resultados.
Vacaciones	30 días LOSEP 15 días Código de trabajo	15 días Código de Trabajo	

2.3.1. Escalas remunerativas en entidades públicas y privadas

Las escalas remunerativas están estrictamente reguladas por la Ley Orgánica Del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento; el objetivo principal es garantizar la equidad, la transparencia y la justicia en la remuneración de los servidores públicos, basándose en factores como la profesionalización, la capacitación, la responsabilidad y la experiencia.

Según el acuerdo ministerial nro. MDT-2024-039, la escala general para servidores públicos se estructura en 22 grados, con remuneraciones mensuales unificadas (RMU) que varían desde \$527 hasta \$5.072.





2.3.1.1. Escalas sectoriales

El Código del Trabajo establece el salario básico unificado (SBU) como un piso salarial, pero a partir de ahí, las empresas tienen mayor libertad para definir sus propias estructuras de remuneración.

Las escalas sectoriales son específicas para sectores con funciones críticas, y suelen tener mejores condiciones salariales por la naturaleza del trabajo.

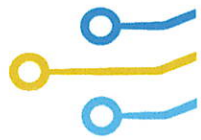
- **Nivel A.** **Jefatura**
- **Nivel B.** **Supervisión**
- B1: Supervisión General
- B2: Supervisión Técnica
- B3: Supervisión Operativa
- **Nivel C.** **Operación**
- C1: Operación Especializada
- C2: Operación Técnica
- C3: Operación Básica
- **Nivel D.** **Asistencia**
- D1: Asistencia Administrativa
- D2: Asistencia Técnica
- **Nivel E.** **Soporte**
- E1: Soporte Administrativo
- E2: Soporte Operativo

Nivel	Nombre del grupo	Tipo de funciones	Ejemplos de cargos
A	Jefatura	Dirección y toma de decisiones	Director, Coordinador, Gerente
B	Supervisión	Control y coordinación de equipos	Supervisor técnico, jefe de turno
C	Operación	Ejecución técnica y profesional	Analista, técnico, ayudante
D	Asistencia	Apoyo administrativo o técnico	Asistente, secretario, auxiliar contable
E	Soporte	Servicios generales y mantenimiento	Conserje, chofer, guardia

Comisiones sectoriales:

La fijación de sueldos y salarios mínimos sectoriales y tarifas para el sector privado se realizará acorde a las comisiones sectoriales y sus respectivas estructuras ocupacionales descritas a continuación:





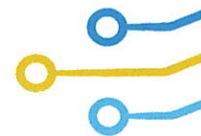
ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2024-301

Nro.	COMISIONES SECTORIALES
1	AGRICULTURA Y PLANTACIONES
2	PRODUCCIÓN PECUARIA
3	PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA
4	MINAS, CANTERAS Y YACIMIENTOS
5	TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS (INCLUYE AGROINDUSTRIA)
6	PRODUCTOS INDUSTRIALES, FARMACÉUTICOS Y QUÍMICOS
7	PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE BEBIDAS Y TABACOS
8	METALMECÁNICA
10	PRODUCTOS TEXTILES, CUERO Y CALZADO
11	VEHÍCULOS, AUTOMOTORES, CARROCERÍAS Y SUS PARTES
12	TECNOLOGÍA: HARDWARE Y SOFTWARE (INCLUYE TIC'S)
13	ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
14	CONSTRUCCIÓN
15	COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS
16	TURISMO Y ALIMENTACIÓN
17	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
18	SERVICIOS FINANCIEROS
19	ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS
20	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA
21	ACTIVIDADES DE SALUD
22	ACTIVIDADES COMUNITARIAS

2.3.1.2. Escala de 20 grados

En el sector público ecuatoriano, la escala de 20 grados es un sistema de clasificación y valoración de puestos establecido para ordenar los cargos públicos según su nivel de complejidad, responsabilidad, competencias requeridas y grado de toma de decisiones, y para vincular cada puesto con una remuneración determinada.

Escala	GRUPO OCUPACIONAL	RMU (USD)
1	Servidor público de servicios 1	\$527
2	Servidor público de servicios 2	\$583
3	Servidor público de apoyo 1	\$640
4	Servidor público de apoyo 2	\$695
5	Servidor público de apoyo 3	\$775
6	Servidor público de apoyo 4	\$855



7	Servidor público 1	\$935
8	Servidor público 2	\$1.030
9	Servidor público 3	\$1.150
10	Servidor público 4	\$1.340
11	Servidor público 5	\$1.550
12	Servidor público 6	\$1.780
13	Servidor público 7	\$2.030
14	Servidor público 8	\$2.250
15	Servidor público 9	\$2.460
16	Servidor público 10	\$2.650
17	Servidor público 11	\$2.990
18	Servidor público 12	\$3.500
19	Servidor público 13	\$4.000
20	Servidor público 14	\$5.072

Notas importantes:

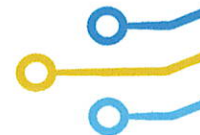
- Los grados 1 a 8 son para **puestos técnicos, auxiliares y administrativos**.
- Grados 9 a 16 abarcan los **profesionales, especialistas y mandos medios**.
- Grados 17 a 20 son usados en **niveles jerárquicos superiores** (autoridades nacionales).

Escala General de 22 Grados

¿Por qué existen escalas de 20 y de 22 grados?

- Aplicación típica (20): Ministerios, agencias, servicios nacionales, subsecretarías.
- Aplicación típica (22): Entidades del sistema educativo superior (universidades públicas). Sistema nacional de salud. Función Judicial, Fiscalía, Contraloría, Asamblea Nacional.
- No todas las instituciones aplican todos los grados. Algunas los ajustan a su estructura interna.

Escala	GRUPO OCUPACIONAL	RMU (USD)
1	Servidor público de servicios 1	\$527
2	Servidor público de servicios 2	\$553
3	Servidor público de apoyo 1	\$585
4	Servidor público de apoyo 2	\$622
5	Servidor público de apoyo 3	\$675
6	Servidor público de apoyo 4	\$733
7	Servidor público 1	\$817



8	Servidor público 2	\$901
9	Servidor público 3	\$986
10	Servidor público 4	\$1.086
11	Servidor público 5	\$1.212
12	Servidor público 6	\$1.412
13	Servidor público 7	\$1.676
14	Servidor público 8	\$1.760
15	Servidor público 9	\$2.034
16	Servidor público 10	\$2.308
17	Servidor público 11	\$2.358
18	Servidor público 12	\$2.408
19	Servidor público 13	\$2.670
20	Servidor público 14	\$3.188
21	Servidor público 15	\$3.848
22	Servidor público 16	\$4.500

Grados jerárquicos de remuneraciones del sector público

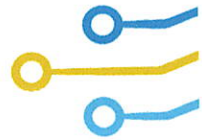
Grado	Remuneración mensual unificada (USD)
10	\$5.072
9	\$4.869
8	\$4.463
7	\$4.283
6	\$3.854
5	\$3.247
4	\$2.597
3	\$2.418
2	\$2.368
1	\$2.115

2.4 Los roles en la organización

En el corazón de cualquier organización exitosa se encuentra una estructura bien definida de roles. Cada rol, desde el nivel de entrada hasta la alta dirección, desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales. La claridad en la definición de estos roles es fundamental para evitar la ambigüedad, la duplicación de esfuerzos y los conflictos internos.

Cuando los empleados comprenden claramente sus responsabilidades, las expectativas de desempeño y cómo su trabajo contribuye al panorama general, están más motivados, comprometidos y productivos.





Esta claridad también facilita la rendición de cuentas, ya que cada individuo es responsable de cumplir con las expectativas asociadas a su rol.

2.4.1. Tipos de Roles en la Organización

Las organizaciones albergan una amplia variedad de roles, cada uno con un conjunto específico de responsabilidades y habilidades requeridas. Algunos roles comunes incluyen:

- **Roles de Liderazgo:** Estos roles, como gerentes, supervisores y directores, se centran en la planificación estratégica, la toma de decisiones, la motivación del equipo y la gestión del desempeño.
- **Roles Operativos:** Estos roles, como empleados de producción, representantes de servicio al cliente y personal administrativo, se centran en la ejecución de tareas y procesos diarios para mantener la organización en funcionamiento.
- **Roles de Soporte:** Estos roles, como personal de recursos humanos, contadores y especialistas en TI, brindan apoyo y experiencia a otras áreas de la organización.
- **Roles Especializados:** Estos roles, como ingenieros, científicos y analistas de datos, requieren habilidades y conocimientos especializados en un área específica.

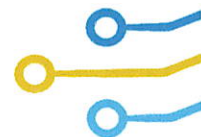
2.5 Descripción y análisis de los cargos

La descripción de cargos es un documento que resume las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo de un puesto específico. El análisis de cargos, por otro lado, es un proceso más profundo que busca identificar los requisitos del puesto en términos de habilidades, conocimientos, experiencia y aptitudes. Ambos procesos son complementarios y proporcionan la base para la gestión del talento humano.

2.6 Concepto de análisis de cargos

El análisis de cargos es un proceso técnico y sistemático mediante el cual se recopila, estudia y organiza información detallada sobre un puesto de trabajo, con el propósito de identificar sus funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y los conocimientos, habilidades y competencias que debe poseer la persona que lo desempeña. Este proceso constituye una base fundamental para la gestión del talento humano, ya que permite sustentar decisiones relacionadas con la selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, valoración de puestos y remuneraciones.

Chiavenato (2017) señala que el análisis de cargos permite comprender la naturaleza y contenido de cada puesto dentro de la organización, facilitando la correcta asignación de responsabilidades y contribuyendo a la eficiencia organizacional.



2.7 Etapas del proceso de análisis de los cargos

El proceso de análisis de cargos generalmente incluye las siguientes etapas:



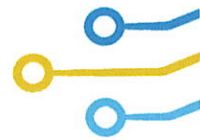
2.8 Mercado de trabajo

El mercado de trabajo es el entorno en el que interactúan la oferta y la demanda de mano de obra. Comprender el mercado de trabajo es esencial para el reclutamiento y la selección, ya que permite identificar las fuentes de talento, las tendencias salariales y las condiciones laborales. El análisis del mercado de trabajo debe tener en cuenta factores como la ubicación geográfica, el sector económico, el nivel de educación y la experiencia laboral.

2.8.1. Factores que influyen en el mercado laboral

Algunos de los Factores que influyen en el mercado laboral son los siguientes:

Tipo de factor	Descripción	Ejemplo práctico	Efecto en el mercado laboral
Económicos	Se relacionan con la situación económica del país: crecimiento, inflación, inversión y productividad.	Cuando la economía crece, las empresas contratan más personal; en una crisis reducen empleos.	Aumenta o disminuye la demanda de trabajo según el ciclo económico.
Demográficos	Se refieren a las características de la población: edad, género, nivel educativo y población económicamente activa.	Una población joven genera más oferta de mano de obra, pero también mayor competencia.	Determinan la cantidad y tipo de personas disponibles para trabajar.
Tecnológicos	Cambios en tecnología, automatización y	La automatización reduce cajeros bancarios,	Provoca la desaparición de ciertos empleos y la



	digitalización que modifican las tareas y los perfiles requeridos.	pero aumenta empleos en tecnología y atención digital.	creación de nuevos con mayor especialización.
Educativos	Calidad, cobertura y pertinencia de la formación profesional ofrecida por instituciones educativas.	Si los programas incluyen habilidades digitales, los egresados son más empleables.	Influye en la preparación y competitividad de los trabajadores.
Legales	Normas y leyes laborales: salario mínimo, contratos, seguridad social y derechos laborales.	Un aumento del salario básico puede mejorar ingresos, pero reducir contrataciones en pequeñas empresas.	Regulan las condiciones laborales y la estabilidad en el empleo.

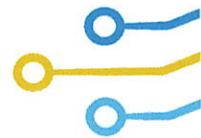
2.8.2. Portal de empleo

Un portal de empleo, también conocido como bolsa de trabajo online, es una plataforma en línea que conecta a empleadores que buscan candidatos con personas que buscan empleo. Actúa como un intermediario, facilitando el proceso de reclutamiento y búsqueda de empleo al centralizar ofertas de trabajo y perfiles de candidatos en un solo lugar. Este documento explorará en detalle las características, funciones, beneficios y tipos de portales de empleo, así como su importancia en el mercado laboral actual.

2.8.2.1. Características Principales de un Portal de Empleo

Un portal de empleo se distingue por varias características clave:

- **Base de Datos de Ofertas de Empleo:** La característica fundamental es una amplia base de datos de ofertas de empleo publicadas por diversas empresas y organizaciones. Estas ofertas suelen estar clasificadas por sector, ubicación, nivel de experiencia y otros criterios relevantes.
- **Base de Datos de Candidatos:** Los portales de empleo también albergan una base de datos de perfiles de candidatos, que incluyen información sobre su experiencia laboral, educación, habilidades y preferencias de empleo.
- **Motor de Búsqueda:** Un motor de búsqueda potente permite a los usuarios (tanto empleadores como candidatos) filtrar y encontrar ofertas de empleo o perfiles de candidatos que coincidan con sus criterios específicos.
- **Herramientas de Gestión de Candidaturas:** Los candidatos pueden utilizar herramientas para crear y gestionar su currículum vitae, enviar solicitudes de empleo y realizar un seguimiento del estado de sus candidaturas.
- **Herramientas de Gestión de Reclutamiento:** Los empleadores pueden utilizar herramientas para publicar ofertas de empleo, gestionar las candidaturas recibidas, filtrar candidatos y comunicarse con ellos.



- **Alertas de Empleo:** Los candidatos pueden configurar alertas de empleo para recibir notificaciones automáticas cuando se publiquen nuevas ofertas que coincidan con sus criterios de búsqueda.
- **Información y Recursos:** Muchos portales de empleo ofrecen información y recursos útiles para candidatos y empleadores, como consejos para la búsqueda de empleo, guías para la redacción de currículums, información sobre salarios y tendencias del mercado laboral.

2.8.2.2. Beneficios de Utilizar un Portal de Empleo

Tanto para candidatos como para empleadores, los portales de empleo ofrecen numerosos beneficios:

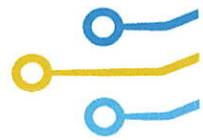
Para Candidatos:

- **Mayor Alcance:** Acceso a una amplia variedad de ofertas de empleo de diferentes empresas y sectores.
- **Comodidad:** Búsqueda de empleo desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- **Ahorro de Tiempo:** Filtrado de ofertas de empleo según criterios específicos.
- **Organización:** Gestión centralizada de currículums y candidaturas.
- **Información:** Acceso a recursos y consejos para la búsqueda de empleo.

Para Empleadores:

- **Mayor Alcance:** Acceso a un amplio grupo de candidatos potenciales.
- **Ahorro de Tiempo y Costos:** Automatización del proceso de reclutamiento.
- **Mejor Selección:** Filtrado de candidatos según criterios específicos.
- **Branding de Empleador:** Promoción de la marca de empleador de la empresa.
- **Análisis de Datos:** Información valiosa sobre el rendimiento de las ofertas de empleo.





UNIDAD 3: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

3. Fases del proceso de selección
 - 3.1. Proceso de convocatoria de ofertas laborales.
 - 3.2. Reclutamiento
 - 3.3. Análisis y selección de perfiles idóneos.
 - 3.4. Bases del proceso de selección de capital humano
 - 3.5. Diseño de curriculum vitae
 - 3.6. Proceso de selección
 - 3.6.1. Evaluaciones
 - 3.6.1.1. Evaluación conocimientos técnicos
 - 3.6.1.2. Evaluación de competencias genéricas
 - 3.7. Proceso de entrevistas
 - 3.8. Valoración final de perfil.

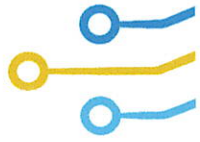
Resultado de Aprendizaje

El estudiante conoce y aplica los procesos de gestión de talento humano y los subsistemas dentro de una organización.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

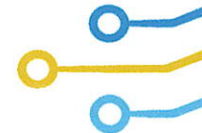
Proceso de Selección de Candidatos





SINTESIS

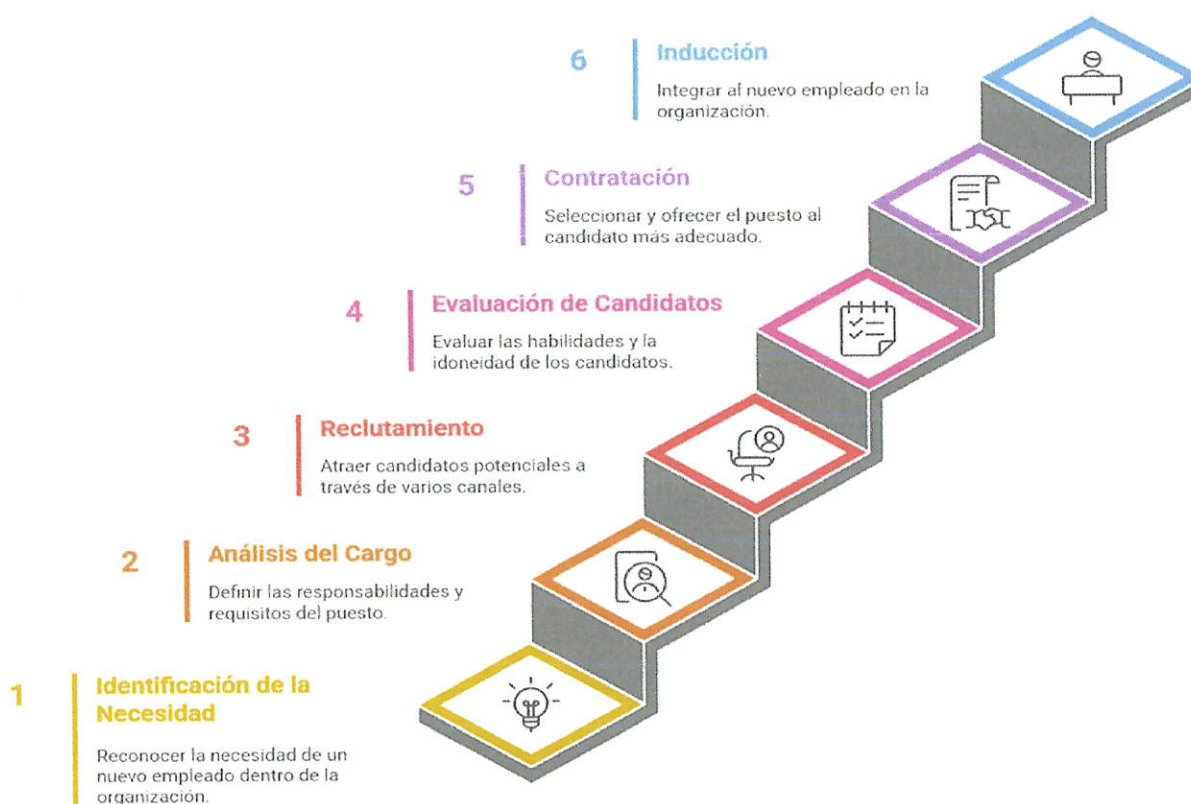
La Unidad 3 desarrolla de manera integral el proceso de reclutamiento y selección de capital humano en las organizaciones, abordando las fases que van desde la convocatoria de ofertas laborales y el reclutamiento, hasta el análisis y selección de perfiles idóneos, el diseño del currículum vitae y la aplicación de evaluaciones de conocimientos técnicos y competencias genéricas; además, se profundiza en el proceso de entrevistas y en la valoración final del perfil, permitiendo al estudiante comprender y aplicar criterios técnicos y objetivos para la toma de decisiones en la selección de personal, en coherencia con las necesidades organizacionales y los principios de eficiencia, equidad y meritocracia.



3. Fases del proceso de selección

A continuación, se describe las fases típicas del proceso de selección de personal, desde la identificación de la necesidad hasta la incorporación del candidato seleccionado. Se detallan las actividades clave en cada etapa, con el objetivo de proporcionar una guía clara y concisa para la gestión eficiente de la contratación de nuevos empleados.

Fases del Proceso de Selección de Personal



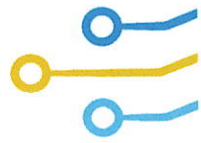
3.1 Proceso de convocatoria de ofertas laborales

A continuación, se describe el proceso general para la convocatoria de ofertas laborales, abarcando desde la identificación de la necesidad hasta la selección del candidato ideal. El objetivo es proporcionar una guía clara y concisa para asegurar un proceso eficiente, transparente y equitativo, que atraiga a los mejores talentos y cumpla con los objetivos de la organización.

a) Identificación de la Necesidad

El primer paso en el proceso de convocatoria es identificar la necesidad de cubrir un puesto vacante o crear uno nuevo. Esto implica:

- **Análisis de la situación actual:** Evaluar la carga de trabajo del equipo, las habilidades existentes y las áreas donde se requiere apoyo adicional.



- **Definición de objetivos:** Determinar qué se espera lograr con la incorporación del nuevo empleado. ¿Se busca mejorar la eficiencia, expandir las capacidades del equipo o cubrir una función específica?
- **Justificación de la contratación:** Presentar una justificación clara y concisa de la necesidad de contratar, incluyendo datos y argumentos que respalden la solicitud.

b) Definición del Perfil del Puesto

Una vez identificada la necesidad, es crucial definir el perfil del puesto de manera detallada. Esto incluye:

- **Título del puesto:** Un título claro y descriptivo que refleje las responsabilidades y el nivel del puesto.
- **Descripción del puesto:** Una descripción concisa de las responsabilidades, tareas y funciones principales del puesto.
- **Requisitos:**
 - **Educación:** Nivel de estudios requerido (ej. licenciatura, maestría, doctorado).
 - **Experiencia:** Años de experiencia requeridos y áreas de especialización.
 - **Habilidades:** Habilidades técnicas (hard skills) y habilidades blandas (soft skills) necesarias para el desempeño del puesto.
 - **Conocimientos:** Conocimientos específicos requeridos (ej. idiomas, software, metodologías).
- **Competencias:** Competencias clave que el candidato debe poseer (ej. liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas).
- **Ubicación:** Lugar de trabajo y posibilidad de trabajo remoto.
- **Rango salarial:** Rango salarial estimado para el puesto.
- **Reporte a:** A quién reportará el empleado dentro de la estructura organizacional.

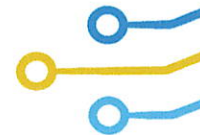
c) Aprobación de la Convocatoria

Una vez definido el perfil del puesto, se debe obtener la aprobación de la convocatoria por parte de las autoridades competentes (ej. Gerente de Recursos Humanos, Director del área). Esto implica:

- **Presentación de la solicitud:** Presentar la solicitud de contratación, incluyendo la justificación, el perfil del puesto y el presupuesto asociado.
- **Revisión y aprobación:** Las autoridades competentes revisarán la solicitud y, si es aprobada, autorizarán el inicio del proceso de convocatoria.

d) Diseño de la Convocatoria

Con la aprobación de la convocatoria, se procede al diseño del anuncio de la oferta laboral. Este anuncio debe ser:



- **Atractivo:** Captar la atención de los candidatos potenciales.
- **Claro:** Proporcionar información precisa y concisa sobre el puesto y la empresa.
- **Inclusivo:** Utilizar un lenguaje inclusivo y evitar sesgos.
- **Completo:** Incluir todos los elementos esenciales del perfil del puesto.

El anuncio debe incluir:

- **Título del puesto.**
- **Descripción de la empresa:** Una breve descripción de la empresa, su misión, visión y valores.
- **Descripción del puesto.**
- **Requisitos.**
- **Beneficios:** Beneficios ofrecidos por la empresa (ej. seguro médico, vales de despensa, plan de pensiones).
- **Proceso de aplicación:** Instrucciones claras sobre cómo aplicar a la oferta laboral.
- **Fecha límite de aplicación:** Fecha límite para la recepción de solicitudes.
- **Información de contacto:** Información de contacto para resolver dudas.

e) **Publicación de la Convocatoria**

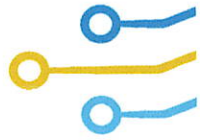
Una vez diseñado el anuncio, se procede a su publicación en los canales adecuados. Esto incluye:

- **Bolsas de trabajo online:** Plataformas especializadas en la publicación de ofertas laborales (ej. LinkedIn, Indeed, Glassdoor).
- **Sitio web de la empresa:** Publicar la oferta laboral en la sección de "Trabaja con nosotros" del sitio web de la empresa.
- **Redes sociales:** Compartir la oferta laboral en las redes sociales de la empresa (ej. LinkedIn, Facebook, Twitter).
- **Agencias de reclutamiento:** Contactar agencias de reclutamiento especializadas en el área del puesto.
- **Universidades y escuelas:** Publicar la oferta laboral en los portales de empleo de universidades y escuelas.
- **Referencias de empleados:** Incentivar a los empleados a referir candidatos potenciales.

3.2 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica, atrae y convoca a potenciales candidatos que cumplen con los requisitos de un puesto de trabajo, con el fin de conformar un grupo de aspirantes aptos para participar en el proceso de selección (Chiavenato, 2017).





3.2.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno consiste en buscar candidatos dentro de la propia organización. Las ventajas del reclutamiento interno son:

- **Conocimiento de la cultura organizacional:** Los candidatos internos ya están familiarizados con la cultura, los valores, y las políticas de la empresa.
- **Menor tiempo de adaptación:** Los candidatos internos requieren menos tiempo para adaptarse al puesto, ya que conocen la empresa y sus procesos.
- **Motivación del personal:** El reclutamiento interno puede motivar al personal, ya que les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- **Menor costo:** El reclutamiento interno suele ser más económico que el reclutamiento externo.

Las principales fuentes de reclutamiento interno son:

- **Promociones:** Ascender a un empleado a un puesto de mayor responsabilidad.
- **Traslados:** Mover a un empleado a un puesto similar en otra área de la empresa.
- **Programas de referencia:** Solicitar a los empleados que recomienden a candidatos conocidos.
- **Bases de datos de empleados:** Revisar las bases de datos de empleados para identificar candidatos con las habilidades y la experiencia requeridas.

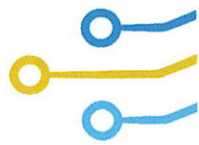
3.2.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo consiste en buscar candidatos fuera de la organización. Las ventajas del reclutamiento externo son:

- **Mayor diversidad de candidatos:** El reclutamiento externo permite acceder a un mayor número de candidatos con diferentes habilidades, experiencias, y perspectivas.
- **Nuevas ideas y enfoques:** Los candidatos externos pueden aportar nuevas ideas y enfoques a la empresa.
- **Mayor disponibilidad de candidatos:** El reclutamiento externo suele ofrecer una mayor disponibilidad de candidatos que el reclutamiento interno.

Las principales fuentes de reclutamiento externo son:

- **Portales de empleo:** Publicar ofertas de empleo en portales de empleo online.
- **Redes sociales:** Utilizar redes sociales profesionales como LinkedIn para buscar y contactar candidatos.
- **Agencias de empleo:** Contratar los servicios de una agencia de empleo para que realice la búsqueda de candidatos.
- **Ferias de empleo:** Participar en ferias de empleo para conocer y reclutar candidatos.



- **Instituciones educativas:** Establecer relaciones con instituciones educativas para reclutar estudiantes y graduados.
- **Anuncios en medios de comunicación:** Publicar anuncios de empleo en periódicos, revistas, y otros medios de comunicación.

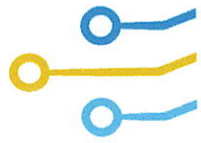
3.3 Análisis y selección de perfiles idóneos

En este apartado se describe los pasos esenciales para realizar un análisis de perfiles efectivo en el contexto de la selección de personal. El proceso implica la revisión del perfil del cargo, la comparación con el perfil del candidato, la identificación del grado de ajuste, la valoración cualitativa y cuantitativa, y finalmente, la selección de los perfiles idóneos. El objetivo es proporcionar una guía clara y concisa para asegurar que la elección del candidato se base en criterios objetivos y relevantes para el éxito en el puesto.

Lograr una Selección de Personal Efectiva



El último paso en el análisis de perfiles es la selección de los candidatos que cumplen con los criterios mínimos establecidos por el puesto. Esto implica revisar las valoraciones cualitativas y cuantitativas de cada candidato y seleccionar aquellos que obtuvieron las puntuaciones más altas y que cumplen con los requisitos críticos del perfil del cargo.

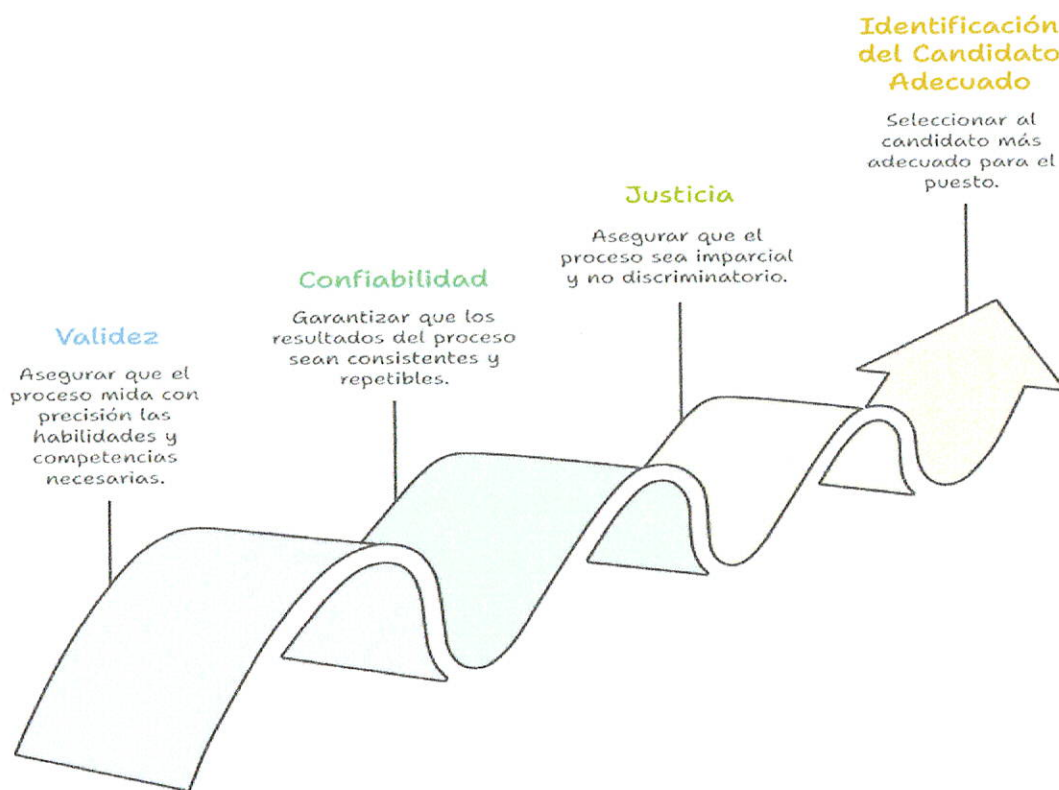


Es importante recordar que la selección de personal es un proceso complejo que requiere un juicio profesional. Si bien el análisis de perfiles proporciona una base objetiva para la toma de decisiones, también es importante tener en cuenta otros factores, como la cultura organizacional, el potencial de desarrollo del candidato y su motivación para el puesto.

3.4 Bases del proceso de selección de capital humano

Un proceso de selección de capital humano sólido se basa en una serie de principios fundamentales que aseguran su validez, confiabilidad y justicia. Estos principios son la piedra angular de un proceso que busca identificar al candidato más adecuado para un puesto determinado.

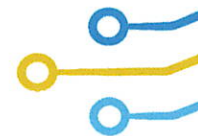
Lograr un Proceso de Selección Sólido



3.4.1. Objetividad

Para garantizar la objetividad, es esencial:

- **Definir criterios de evaluación claros y medibles:** Establecer con anticipación los atributos, habilidades y conocimientos que se considerarán relevantes para el puesto.
- **Utilizar herramientas de evaluación estandarizadas:** Implementar pruebas psicotécnicas, evaluaciones de habilidades y entrevistas estructuradas que permitan obtener datos comparables entre los candidatos.
- **Capacitar a los evaluadores:** Asegurarse de que los responsables de la selección estén debidamente capacitados para aplicar las herramientas de evaluación y analizar los resultados de manera objetiva.



- **Documentar el proceso:** Registrar todas las etapas del proceso de selección, incluyendo los criterios de evaluación, los resultados de las pruebas y las decisiones tomadas.

3.4.2. Equidad

La equidad en el proceso de selección implica brindar a todos los candidatos las mismas oportunidades para demostrar sus habilidades y aptitudes. Se busca crear un ambiente justo y transparente donde cada aspirante sea evaluado de manera imparcial, sin importar su origen, género, raza, religión, orientación sexual o cualquier otra característica personal.

Para promover la equidad, es fundamental:

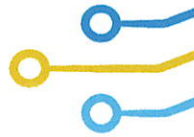
- **Utilizar un lenguaje inclusivo en las ofertas de empleo:** Evitar expresiones que puedan resultar discriminatorias o excluyentes.
- **Adaptar las pruebas y evaluaciones:** Considerar las necesidades especiales de los candidatos con discapacidad y realizar las adaptaciones necesarias para garantizar su participación en igualdad de condiciones.
- **Garantizar la confidencialidad de la información personal:** Proteger la privacidad de los candidatos y evitar el uso de información personal irrelevante para la evaluación de sus aptitudes.
- **Ofrecer retroalimentación constructiva:** Proporcionar a los candidatos que no fueron seleccionados información sobre las áreas en las que podrían mejorar.

3.4.3. Competencias

La selección basada en competencias se centra en identificar a los candidatos que poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar con éxito las funciones del puesto. Se busca evaluar no solo la experiencia y la formación académica, sino también las capacidades y el potencial de cada aspirante.

Para implementar un enfoque basado en competencias, es necesario:

- **Definir el perfil de competencias del puesto:** Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes clave que se requieren para el desempeño exitoso del rol.
- **Utilizar métodos de evaluación que permitan medir las competencias:** Implementar entrevistas conductuales, simulaciones de trabajo y pruebas de habilidades que permitan evaluar las competencias de los candidatos en situaciones reales.
- **Evaluar el potencial de desarrollo:** Considerar la capacidad de los candidatos para aprender y adaptarse a nuevos desafíos.



3.4.4. Legalidad

El proceso de selección debe cumplir estrictamente con las normas laborales vigentes y evitar cualquier forma de discriminación. Es fundamental conocer y respetar las leyes que protegen los derechos de los trabajadores y garantizan la igualdad de oportunidades.

Para asegurar la legalidad del proceso, es imprescindible:

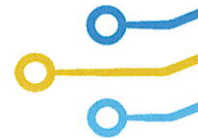
- **Conocer la legislación laboral aplicable:** Estar al tanto de las leyes que regulan la contratación de personal y evitar cualquier práctica que pueda ser considerada discriminatoria.
- **Obtener el consentimiento informado de los candidatos:** Informar a los aspirantes sobre el propósito de la recopilación de datos personales y obtener su consentimiento antes de realizar cualquier prueba o evaluación.
- **Proteger la confidencialidad de la información personal:** Garantizar la seguridad de los datos personales de los candidatos y evitar su divulgación no autorizada.
- **Documentar el proceso:** Registrar todas las etapas del proceso de selección, incluyendo las decisiones tomadas y las justificaciones correspondientes.

3.4.5. Profesionalismo

El profesionalismo en el proceso de selección implica la utilización de métodos válidos y herramientas apropiadas para evaluar a los candidatos. Se busca garantizar la confiabilidad y la precisión de las evaluaciones, así como la eficiencia y la transparencia del proceso.

Para asegurar el profesionalismo, es esencial:

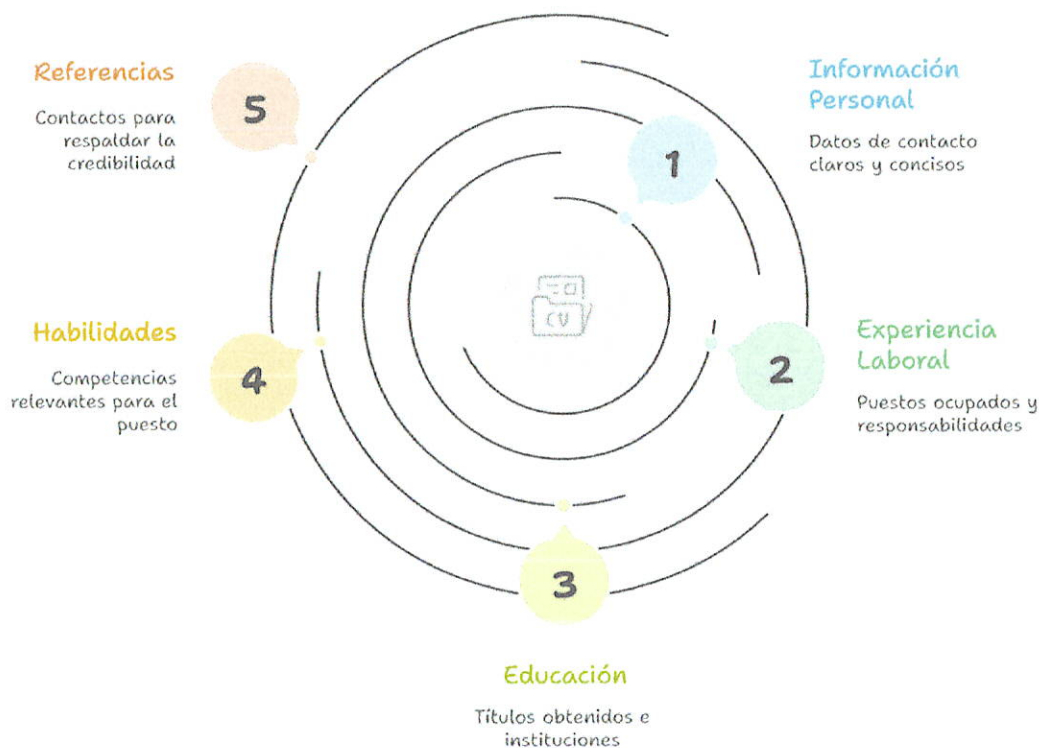
- **Utilizar entrevistas estructuradas:** Implementar entrevistas con preguntas predefinidas y criterios de evaluación claros.
- **Aplicar pruebas psicotécnicas:** Utilizar pruebas estandarizadas para medir aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad relevantes para el puesto.
- **Realizar pruebas prácticas:** Evaluar las habilidades de los candidatos en situaciones reales de trabajo.
- **Verificar referencias laborales:** Contactar a empleadores anteriores para obtener información sobre el desempeño y la conducta de los candidatos.
- **Capacitar a los evaluadores:** Asegurarse de que los responsables de la selección estén debidamente capacitados para aplicar las herramientas de evaluación y analizar los resultados de manera profesional.



3.5 Diseño de curriculum vitae

El CV es nuestra tarjeta de presentación, debe reflejar no solo la formación y experiencia si no también lo relacionado con las capacidades y aptitudes. El objetivo es que el entrevistador recuerde por lo que se ha hecho y suscite interés de manera que deseen mantener una entrevista.

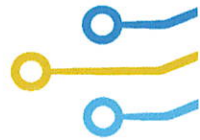
Componentes Clave de un CV



3.5.1. Recomendaciones importantes para un buen CV

Para presentar un buen Curriculum Vitae, es importante tomar en consideración lo siguiente:

- No exagere ni mienta sobre sus habilidades o experiencia.
- Utilice un lenguaje claro y directo.
- Proporcione ejemplos concretos de sus logros.
- Pedir a un amigo, familiar o mentor que revise su CV para obtener comentarios.
- Mantenga su CV actualizado con su experiencia y habilidades más recientes.
- Formato limpio, profesional y ordenado
- No usar fotos informales
- Evitar correos como: *princesita23@...*
- Usar verbos de acción en funciones: *coordinar, apoyar, gestionar*
- Revisar ortografía y coherencia



3.6 Proceso de selección

El proceso de selección es el conjunto de etapas y técnicas sistemáticas mediante las cuales la organización evalúa a los candidatos reclutados, con el propósito de identificar y elegir a la persona más idónea para ocupar un puesto de trabajo, considerando sus conocimientos, habilidades, competencias y adecuación al cargo y a la organización (Chiavenato, 2017).

El proceso de selección es un conjunto de pasos diseñados para identificar y contratar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo. Este proceso generalmente incluye la recepción de currículums, la preselección de candidatos, la realización de entrevistas y, crucialmente, la aplicación de evaluaciones. Las evaluaciones son herramientas fundamentales para obtener una visión objetiva de las habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos, permitiendo una toma de decisiones más informada y justa.

3.6.1. Evaluaciones

Las evaluaciones desempeñan un papel vital en el proceso de selección. Permiten a los empleadores medir de manera objetiva las habilidades y el potencial de los candidatos, reduciendo el riesgo de contrataciones erróneas y asegurando que los nuevos empleados tengan las capacidades necesarias para tener éxito en sus roles. Las evaluaciones pueden adoptar diversas formas, desde pruebas escritas y ejercicios prácticos hasta entrevistas estructuradas y simulaciones.

Las evaluaciones se clasifican principalmente en dos categorías:

- **Evaluaciones de conocimientos técnicos:** Se centran en medir la comprensión y el dominio de los candidatos en áreas específicas relevantes para el puesto.
- **Evaluaciones de competencias genéricas:** Evalúan habilidades blandas y atributos personales que son importantes para el desempeño laboral y la cultura organizacional.

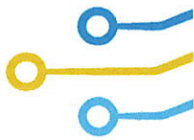
3.6.1.1. Evaluación de conocimientos técnicos

Alles (2018) define la evaluación de conocimientos técnicos como un instrumento del proceso de selección que permite verificar el grado de dominio de los conocimientos específicos y habilidades técnicas que posee un candidato para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo, en función de los requerimientos del cargo y de la organización.

Métodos de evaluación:

- **Pruebas escritas:** Estas pruebas pueden incluir preguntas de opción múltiple, preguntas de respuesta corta, o problemas que requieren resolución. Cubren temas específicos relacionados con el puesto, como principios de ingeniería, lenguajes de programación, o normas contables.
- **Ejercicios prácticos:** Los ejercicios prácticos simulan tareas reales que el candidato deberá realizar en el puesto. Por ejemplo, un programador podría ser solicitado a escribir código para





resolver un problema específico, o un ingeniero podría ser solicitado a diseñar una solución para un desafío técnico.

- **Estudios de caso:** Los estudios de caso presentan escenarios complejos que requieren que el candidato aplique sus conocimientos técnicos para analizar la situación, identificar problemas, y proponer soluciones.
- **Simulaciones:** Las simulaciones crean un entorno virtual que replica las condiciones de trabajo reales. Los candidatos deben interactuar con este entorno y tomar decisiones basadas en sus conocimientos técnicos.
- **Entrevistas técnicas:** Las entrevistas técnicas son conducidas por expertos en la materia y se centran en evaluar la comprensión del candidato de conceptos técnicos, su capacidad para resolver problemas técnicos, y su experiencia en el uso de herramientas y tecnologías relevantes.

Ejemplos:

- Para un puesto de desarrollador de software, la evaluación podría incluir una prueba de codificación en un lenguaje de programación específico, un ejercicio práctico para depurar código, y una entrevista técnica para discutir la arquitectura de software y los patrones de diseño.
- Para un puesto de contador, la evaluación podría incluir una prueba escrita sobre principios contables, un ejercicio práctico para preparar estados financieros, y un estudio de caso para analizar una situación financiera compleja.
- Para un puesto de ingeniero civil, la evaluación podría incluir una prueba escrita sobre diseño estructural, un ejercicio práctico para calcular la capacidad de carga de un puente, y una simulación para gestionar un proyecto de construcción.

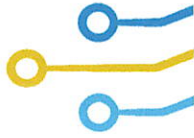
3.6.1.2. Evaluación de competencias genéricas

Robbins y Judge (2020) señalan que la evaluación de competencias genéricas es un proceso mediante el cual se identifican y valoran las capacidades conductuales y habilidades transversales de los individuos, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la ética y la orientación al logro, las cuales influyen de manera significativa en el desempeño laboral y en la eficacia organizacional, independientemente del cargo específico que se ocupe.

Métodos de evaluación:

- **Entrevistas conductuales:** Las entrevistas conductuales se basan en la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. Se pide a los candidatos que describan situaciones específicas en las que demostraron ciertas competencias, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo, o el liderazgo.
- **Pruebas psicométricas:** Las pruebas psicométricas miden la personalidad, las aptitudes y los valores de los candidatos. Estas pruebas pueden proporcionar información valiosa sobre el





potencial de un candidato para adaptarse a la cultura organizacional y para tener éxito en el puesto.

- **Centros de evaluación (Assessment Centers):** Los centros de evaluación son simulaciones complejas que evalúan múltiples competencias a la vez. Los candidatos participan en una serie de ejercicios, como discusiones grupales, presentaciones, simulaciones de roles, y ejercicios de resolución de problemas.
- **Referencias:** La verificación de referencias es una forma de obtener información sobre el desempeño pasado de un candidato de personas que lo han supervisado o trabajado con él en el pasado.
- **Ejercicios de simulación:** Los ejercicios de simulación presentan a los candidatos escenarios realistas que requieren que demuestren ciertas competencias. Por ejemplo, un candidato podría ser solicitado a negociar un acuerdo con un cliente difícil, o a liderar una reunión de equipo.

Ejemplos:

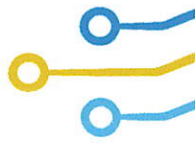
- Para evaluar la capacidad de comunicación de un candidato, se le podría pedir que realice una presentación sobre un tema específico, o que participe en una discusión grupal.
- Para evaluar la capacidad de trabajo en equipo de un candidato, se le podría pedir que participe en un ejercicio de resolución de problemas en grupo, o que describa una situación en la que tuvo que colaborar con otros para lograr un objetivo común.
- Para evaluar la capacidad de liderazgo de un candidato, se le podría pedir que describa una situación en la que tuvo que motivar a un equipo para alcanzar un objetivo difícil, o que participe en una simulación de liderazgo.
- Para evaluar la inteligencia emocional de un candidato, se le podría pedir que describa una situación en la que tuvo que manejar una emoción difícil, o que participe en una simulación de interacción con un cliente enojado.

3.7 Proceso de entrevistas

La entrevista es una de las etapas más importantes del proceso de selección, ya que permite profundizar en la información del candidato, observar su comportamiento y evaluar su nivel de ajuste al puesto y a la cultura organizacional.

3.7.1. Objetivos de la entrevista

- Validar la información de la hoja de vida.
- Evaluar competencias, habilidades blandas y conocimientos.
- Analizar la experiencia previa y la motivación del candidato.
- Determinar el nivel de compatibilidad con el cargo.



Proceso de Entrevista de Trabajo



Preparación Inicial

Los candidatos y entrevistadores se preparan para la entrevista



Durante la Entrevista

Los candidatos y entrevistadores interactúan durante la entrevista



Seguimiento Post-Entrevista

Los candidatos y entrevistadores realizan un seguimiento después de la entrevista

3.7.2. Tipos de entrevistas

3.7.2.1 Entrevista estructurada

La entrevista estructurada, también conocida como entrevista estandarizada, se caracteriza por seguir un formato rígido y predefinido. El entrevistador utiliza un conjunto de preguntas preestablecidas, formuladas en el mismo orden y con la misma redacción para todos los candidatos o participantes. No se permite la improvisación ni la desviación del guion.

Características Principales:

- **Preguntas predefinidas:** Se elabora una lista exhaustiva de preguntas antes de la entrevista.
- **Orden fijo:** Las preguntas se formulan en un orden específico.
- **Respuestas estandarizadas:** A menudo, se utilizan escalas de calificación o rúbricas para evaluar las respuestas de manera objetiva.
- **Poca flexibilidad:** El entrevistador no puede hacer preguntas adicionales ni profundizar en temas que surjan durante la conversación.

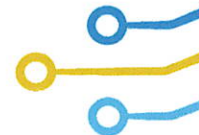
VENTAJAS

Objetividad: Reduce el sesgo del entrevistador, ya que todos los candidatos son evaluados con los mismos criterios.

DESVENTAJAS

Rigidez: Puede resultar artificial y poco natural, limitando la capacidad del entrevistador para





	obtener información relevante que no esté contemplada en las preguntas predefinidas.
Comparabilidad: Facilita la comparación de las respuestas de los diferentes candidatos.	Falta de profundidad: No permite explorar temas en profundidad ni adaptar la entrevista a las características individuales del entrevistado.
Fiabilidad: Aumenta la fiabilidad de los resultados, ya que se minimiza la variabilidad en el proceso de entrevista.	Dificultad para evaluar habilidades blandas: Puede ser difícil evaluar habilidades como la creatividad, la adaptabilidad o la capacidad de resolución de problemas.
Eficiencia: Permite entrevistar a un gran número de personas en un tiempo relativamente corto.	Despersonalización: Puede generar una sensación de despersonalización en el entrevistado, lo que puede afectar su desempeño.
Legalidad: Reduce el riesgo de discriminación, ya que las preguntas están diseñadas para ser relevantes para el puesto y no infringir leyes laborales.	

Cuándo utilizarla:

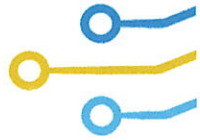
- Cuando se necesita evaluar a un gran número de candidatos para un puesto específico.
- Cuando se requiere una alta objetividad y comparabilidad en el proceso de selección.
- Cuando se busca minimizar el riesgo de discriminación.
- Cuando el puesto requiere habilidades técnicas específicas que pueden ser evaluadas mediante preguntas estandarizadas.

3.7.2.2 Entrevista semi-estructurada

La entrevista semi-estructurada combina elementos de la entrevista estructurada y la no estructurada. El entrevistador tiene una guía de entrevista con temas y preguntas clave, pero también tiene la flexibilidad de hacer preguntas adicionales, explorar temas que surjan durante la conversación y adaptar la entrevista a las características individuales del entrevistado.

Características Principales:

- **Guía de entrevista:** Se elabora una guía con temas y preguntas clave que deben ser cubiertos durante la entrevista.
- **Flexibilidad:** El entrevistador puede hacer preguntas adicionales, explorar temas en profundidad y adaptar la entrevista a las características del entrevistado.
- **Orden flexible:** El orden de las preguntas puede variar según la conversación.



- **Profundidad:** Permite obtener información más detallada y comprender mejor las motivaciones y experiencias del entrevistado.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Equilibrio entre objetividad y flexibilidad: Combina la objetividad de la entrevista estructurada con la flexibilidad de la entrevista no estructurada.	Mayor subjetividad: Requiere un mayor juicio por parte del entrevistador, lo que puede aumentar el riesgo de sesgo.
Profundidad: Permite explorar temas en profundidad y obtener información más detallada.	Menor comparabilidad: Puede ser más difícil comparar las respuestas de los diferentes candidatos, ya que las entrevistas no son idénticas.
Adaptabilidad: Permite adaptar la entrevista a las características individuales del entrevistado.	Mayor tiempo: Requiere más tiempo que la entrevista estructurada.
Mejor relación entrevistador-entrevistado: Fomenta una mejor relación entre el entrevistador y el entrevistado, lo que puede mejorar la calidad de la información obtenida.	Requiere mayor habilidad del entrevistador: El entrevistador debe tener habilidades de escucha activa, comunicación y análisis para poder aprovechar al máximo la flexibilidad de la entrevista.

Cuándo utilizarla:

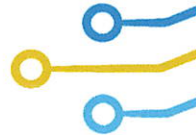
- Cuando se necesita obtener información detallada sobre las experiencias, motivaciones y habilidades del entrevistado.
- Cuando se busca un equilibrio entre objetividad y flexibilidad en el proceso de entrevista.
- Cuando el puesto requiere habilidades blandas que son difíciles de evaluar mediante preguntas estandarizadas.
- Cuando se busca fomentar una mejor relación entre el entrevistador y el entrevistado.

3.7.2.3 Entrevista no estructurada

La entrevista no estructurada, también conocida como entrevista libre o entrevista exploratoria, se caracteriza por la ausencia de un guion predefinido. El entrevistador tiene un tema general en mente, pero permite que la conversación fluya libremente, haciendo preguntas abiertas y explorando los temas que surgen de forma espontánea.

Características Principales:

- **Sin guion predefinido:** No hay una lista de preguntas preestablecidas.



- **Preguntas abiertas:** Se utilizan preguntas abiertas que invitan al entrevistado a hablar libremente.
- **Flexibilidad total:** El entrevistador puede hacer preguntas sobre cualquier tema que considere relevante.
- **Conversación fluida:** La entrevista se asemeja a una conversación informal.

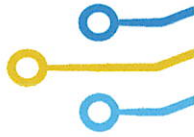
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Flexibilidad máxima: Permite explorar temas en profundidad y obtener información inesperada.	Subjetividad extrema: Es altamente subjetiva y susceptible al sesgo del entrevistador.
Relación entrevistador-entrevistado: Fomenta una relación más cercana y de confianza entre el entrevistador y el entrevistado.	Poca comparabilidad: Es muy difícil comparar las respuestas de los diferentes candidatos.
Información rica y detallada: Puede proporcionar información rica y detallada sobre las motivaciones, experiencias y perspectivas del entrevistado.	Poca fiabilidad: La fiabilidad de los resultados es baja.
Ideal para explorar temas complejos: Es ideal para explorar temas complejos y sensibles.	Requiere mucha habilidad del entrevistador: El entrevistador debe tener habilidades excepcionales de escucha activa, comunicación, análisis y juicio.
	Consume mucho tiempo: Puede consumir mucho tiempo

Cuándo utilizarla:

- En las primeras etapas de la investigación, para explorar un tema y generar hipótesis.
- Cuando se busca obtener información detallada sobre las experiencias y perspectivas del entrevistado.
- Cuando se busca fomentar una relación cercana y de confianza entre el entrevistador y el entrevistado.
- Cuando el objetivo principal es explorar un tema y no evaluar a un candidato para un puesto específico.

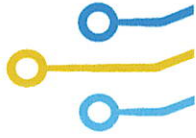
3.8 Valoración final de perfil

La valoración final del perfil consiste en analizar toda la información obtenida durante el proceso de selección para determinar si el candidato es el más adecuado para el puesto. Es el análisis integral que permite tomar la decisión final.



Elementos que se consideran en la valoración final

<p>a) Cumplimiento del perfil del puesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formación académica ○ Capacitación ○ Experiencia laboral relacionada
<p>b) Resultados de pruebas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas (conocimientos específicos) ○ Psicométricas (razonamiento, aptitudes) ○ Personalidad ○ Competencias genéricas
<p>c) Desempeño en la entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Claridad en la comunicación ○ Coherencia entre lo dicho y su historial ○ Habilidades blandas observadas
<p>d) Referencias laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desempeño previo ○ Responsabilidad ○ Comportamiento
<p>e) Ajuste a la cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valores ○ Actitudes ○ Adaptabilidad
<p>f) Expectativas salariales y disponibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ajuste al presupuesto institucional ○ Disponibilidad inmediata o requerida



UNIDAD 4: COMPENSACIONES, BENEFICIOS Y SERVICIOS

4. Salario

4.1. Remuneración

4.2. Derechos y obligaciones del trabajador en instituciones públicas y privadas

4.3. Prohibiciones del trabajador en instituciones públicas y privadas

4.4. Contratos laborales

4.5. Parámetros de contratación

4.6. Obligaciones del empleador

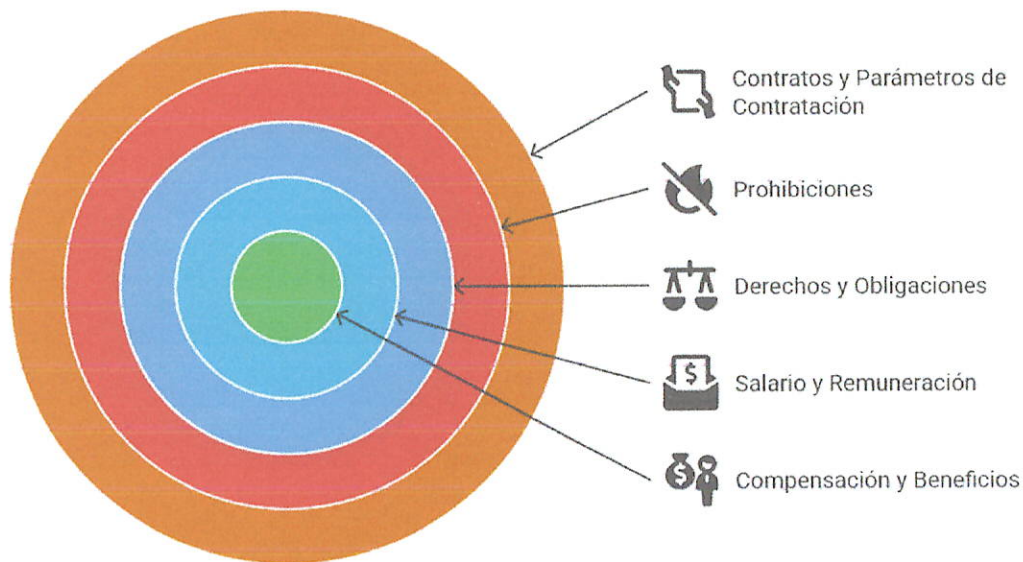
4.7. Liquidaciones de beneficios laborales

Resultado de Aprendizaje

Conoce y aplica los procesos de gestión de talento humano y los subsistemas dentro de una organización.

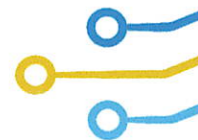
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Estructura de Compensación y Beneficios para Empleados



SINTESIS

La Unidad 4 analiza las compensaciones y beneficios laborales, abordando el salario y la remuneración, los derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador y del empleador, los tipos de contratos y parámetros de contratación, así como el cálculo de liquidaciones de beneficios laborales, con el propósito de aplicar correctamente la normativa vigente en la gestión del talento humano en instituciones públicas y privadas.



4. Salario

Chiavenato (2017) define el salario como la retribución económica que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios a la organización, la cual se establece en función del puesto desempeñado, las responsabilidades asumidas y el tiempo o resultados del trabajo realizado.

El salario es la contraprestación económica que el empleador paga al trabajador por los servicios prestados en virtud de un contrato de trabajo. Es un elemento esencial de la relación laboral y está protegido por la legislación laboral.

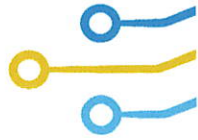
4.1 Remuneración

La remuneración abarca no solo el salario base, sino también otros componentes que complementan el ingreso del trabajador. Estos pueden incluir:

- **Salario Base:** Es la cantidad fija que se paga al trabajador por el tiempo trabajado o por la realización de una tarea específica.
- **Comisiones:** Pagos adicionales basados en el rendimiento del trabajador, generalmente en ventas o metas alcanzadas.
- **Bonificaciones:** Pagos adicionales que se otorgan al trabajador por desempeño excepcional, cumplimiento de objetivos o por otros motivos definidos por el empleador.
- **Horas Extras:** Pago adicional por el tiempo trabajado fuera de la jornada laboral regular. La legislación laboral suele establecer un recargo sobre el salario ordinario para las horas extras.
- **Participación en las Utilidades:** En algunos países, los trabajadores tienen derecho a participar en las utilidades de la empresa.
- **Beneficios Sociales:** Incluyen prestaciones como seguro de salud, seguro de vida, vales de despensa, planes de pensiones, entre otros.
- **Viáticos:** Reembolso de gastos incurridos por el trabajador en el desempeño de sus funciones, como transporte, alimentación y alojamiento.
- **Incentivos:** Pagos adicionales que se otorgan al trabajador por alcanzar ciertos objetivos o metas.

La remuneración debe ser justa, equitativa y suficiente para cubrir las necesidades básicas del trabajador y su familia. La legislación laboral establece un salario mínimo que debe ser respetado por todos los empleadores.





4.2 Derechos y obligaciones del trabajador en instituciones públicas y privadas

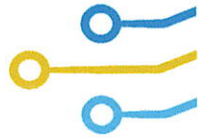
Los trabajadores, tanto en instituciones públicas como privadas, tienen una serie de derechos y obligaciones que deben ser respetados y cumplidos, conforme lo establecido en el marco legal ecuatoriano, a través del Código del Trabajo y la LOSEP.

Derechos del Trabajador:

- **Derecho a un salario justo y oportuno:** El trabajador tiene derecho a recibir un salario que sea acorde con su trabajo, su experiencia y las condiciones del mercado laboral. El salario debe ser pagado en tiempo y forma, de acuerdo con lo establecido en el contrato de trabajo y la legislación laboral.
- **Derecho a la seguridad social:** El trabajador tiene derecho a estar afiliado a la seguridad social, lo que le garantiza acceso a servicios de salud, pensiones y otros beneficios.
- **Derecho a la protección contra el despido injustificado:** El trabajador no puede ser despedido sin una causa justa y comprobada. En caso de despido injustificado, tiene derecho a una indemnización.
- **Derecho a la libertad sindical:** El trabajador tiene derecho a afiliarse a un sindicato y a participar en actividades sindicales.
- **Derecho a la negociación colectiva:** Los trabajadores tienen derecho a negociar colectivamente sus condiciones de trabajo con el empleador.
- **Derecho a la salud y seguridad en el trabajo:** El empleador tiene la obligación de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus empleados.
- **Derecho a la igualdad de trato y no discriminación:** El trabajador tiene derecho a ser tratado con igualdad y no ser discriminado por motivos de raza, género, religión, orientación sexual, discapacidad, etc.
- **Derecho a vacaciones y días de descanso:** El trabajador tiene derecho a un período de vacaciones anuales pagadas y a días de descanso semanales.
- **Derecho a la capacitación y el desarrollo profesional:** El trabajador tiene derecho a recibir capacitación y oportunidades de desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos.

Obligaciones del Trabajador:

- **Cumplir con las tareas asignadas:** El trabajador tiene la obligación de realizar las tareas que le sean asignadas por el empleador, de acuerdo con su contrato de trabajo y las instrucciones recibidas.
- **Cumplir con el horario de trabajo:** El trabajador tiene la obligación de cumplir con el horario de trabajo establecido por el empleador.

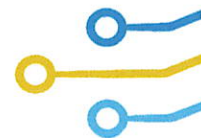


- **Ser leal al empleador:** El trabajador tiene la obligación de ser leal al empleador y no realizar actividades que puedan perjudicar sus intereses.
- **Guardar confidencialidad:** El trabajador tiene la obligación de guardar confidencialidad sobre la información confidencial de la empresa.
- **Cuidar los bienes de la empresa:** El trabajador tiene la obligación de cuidar los bienes de la empresa y utilizarlos de manera responsable.
- **Cumplir con las normas de seguridad e higiene:** El trabajador tiene la obligación de cumplir con las normas de seguridad e higiene en el trabajo.
- **Respetar a sus compañeros de trabajo:** El trabajador tiene la obligación de respetar a sus compañeros de trabajo y mantener un ambiente de trabajo armonioso.
- **Informar sobre cualquier irregularidad:** El trabajador tiene la obligación de informar al empleador sobre cualquier irregularidad que observe en el trabajo.

4.3 Prohibiciones del trabajador en instituciones públicas y privadas

Además de las obligaciones, los trabajadores también tienen una serie de prohibiciones que deben respetar. Estas prohibiciones varían según la legislación laboral de cada país y las políticas internas de cada empresa, pero generalmente incluyen:

- **Realizar actividades que compitan con la empresa:** El trabajador no puede realizar actividades que compitan con la empresa para la que trabaja, a menos que tenga la autorización expresa del empleador.
- **Utilizar los recursos de la empresa para fines personales:** El trabajador no puede utilizar los recursos de la empresa (equipos, materiales, información) para fines personales.
- **Divulgar información confidencial de la empresa:** El trabajador no puede divulgar información confidencial de la empresa a terceros.
- **Aceptar sobornos o comisiones ilegales:** El trabajador no puede aceptar sobornos o comisiones ilegales de terceros.
- **Realizar actos de acoso o discriminación:** El trabajador no puede realizar actos de acoso o discriminación contra sus compañeros de trabajo o clientes.
- **Consumir alcohol o drogas en el trabajo:** El trabajador no puede consumir alcohol o drogas en el trabajo.
- **Falsificar documentos o información:** El trabajador no puede falsificar documentos o información relacionada con su trabajo.
- **Incumplir las normas de seguridad e higiene:** El trabajador no puede incumplir las normas de seguridad e higiene en el trabajo.
- **Abandonar el trabajo sin autorización:** El trabajador no puede abandonar el trabajo sin la autorización del empleador.



- **Insubordinación:** Negarse a cumplir órdenes legítimas del empleador.

4.4 Contratos laborales

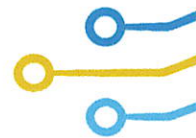
Dessler (2020) define el contrato laboral como un acuerdo legal y formal entre el empleador y el trabajador mediante el cual se establecen las condiciones de la relación de trabajo, tales como las funciones a desempeñar, la remuneración, la jornada laboral, los derechos y obligaciones de ambas partes, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral vigente.

4.4.1. Contratos laborales en el sector privado

El Código del Trabajo ecuatoriano regula los contratos laborales en el sector privado. Los principales tipos de contratos son:

Tipo de contrato	Definición	Características
Contrato a Tiempo Indefinido	Es el contrato más común y ofrece estabilidad laboral. No tiene una fecha de finalización establecida.	<ul style="list-style-type: none"> • Otorga al trabajador todos los derechos y beneficios laborales establecidos en el Código del Trabajo. • La terminación del contrato requiere una causa justa o el pago de una indemnización por despido intempestivo.
Contrato a Plazo Fijo	Tiene una duración determinada, especificada en el contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser renovado, pero la renovación no convierte automáticamente el contrato en uno a tiempo indefinido. • Se utiliza para cubrir necesidades temporales de la empresa. • Al finalizar el plazo, el contrato se extingue sin necesidad de indemnización, a menos que se haya pactado lo contrario.
Contrato por Obra Cierta	Se celebra para la ejecución de una obra específica	<ul style="list-style-type: none"> • El contrato termina cuando la obra se completa. • Es común en la construcción y otros proyectos específicos. • No genera derecho a indemnización al finalizar la obra.
Contrato Eventual	Se utiliza para atender necesidades emergentes o extraordinarias de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Su duración es limitada y está vinculada a la necesidad que lo originó. • No puede exceder los seis meses en un año. • No genera derecho a indemnización al finalizar el evento.
Contrato Ocasional	Se celebra para realizar tareas no habituales de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Su duración no puede exceder los treinta días en un año. • No genera derecho a indemnización al finalizar el período.



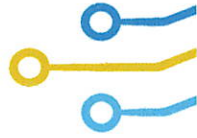


Contrato de Aprendizaje	Permite a una persona adquirir conocimientos teóricos y prácticos de un oficio.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una duración determinada, generalmente de uno a dos años. • El aprendiz recibe una remuneración inferior al salario mínimo. • Al finalizar el contrato, el empleador puede contratar al aprendiz de forma indefinida.
Contrato a Tiempo Parcial	Se caracteriza por una jornada laboral inferior a la jornada completa (8 horas diarias o 40 horas semanales).	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador tiene derecho a todos los beneficios laborales proporcionales a su tiempo de trabajo. • Debe constar por escrito.

4.4.2. Contratos laborales en el sector público

Los contratos laborales en el sector público en Ecuador están regulados principalmente por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Los tipos de contratos más comunes son:

Tipo de contrato	Definición	Características
Nombramiento	Es la forma de vinculación más estable en el sector público. Nombramiento provisional: Se otorga para cubrir una vacante temporal, la duración está ligada a la ausencia del titular. Nombramiento definitivo: Se otorga a una persona que ha superado un concurso de méritos. Confiere estabilidad laboral al empleado. Nombramiento de libre remoción: Se otorga para ocupar cargos de confianza o de dirección. Es de libre designación y remoción	<ul style="list-style-type: none"> • Otorga al servidor público estabilidad laboral. • Requiere el cumplimiento de requisitos específicos para el cargo. • La terminación del nombramiento está sujeta a causales establecidas en la LOSEP
Contrato de Servicios Ocasionales	Se utiliza para contratar personal para realizar actividades específicas y temporales	<ul style="list-style-type: none"> • Su duración es limitada y está sujeta a la disponibilidad presupuestaria. • No genera relación de dependencia laboral. • No otorga los mismos derechos y beneficios que el nombramiento.
Contrato de Servicios Profesionales	Se utiliza para contratar profesionales con conocimientos especializados para realizar tareas específicas.	<ul style="list-style-type: none"> • No genera relación de dependencia laboral. • Se basa en honorarios profesionales. • Su duración es determinada.



Contrato de Personal de Apoyo

Se utiliza para contratar personal para actividades de apoyo administrativo o técnico.

- Su duración es determinada.
- Puede ser renovado.
- Está sujeto a la disponibilidad presupuestaria

4.4.3. Elementos esenciales de un contrato laboral

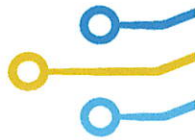
Independientemente del tipo de contrato, existen ciertos elementos esenciales que deben incluirse para garantizar su validez y evitar posibles controversias.

- **Identificación de las partes:** Nombres completos, números de identificación y domicilios del empleador y del empleado.
- **Descripción del puesto de trabajo:** Detalle de las funciones, responsabilidades y tareas que deberá desempeñar el empleado.
- **Lugar de trabajo:** Indicación del lugar donde el empleado prestará sus servicios.
- **Duración del contrato:** Especificación del tipo de contrato (indefinido, a término fijo, etc.) y, en su caso, la fecha de inicio y finalización.
- **Remuneración:** Salario base, forma de pago, periodicidad y cualquier otro tipo de compensación (bonificaciones, comisiones, etc.).
- **Horario de trabajo:** Indicación de la jornada laboral, los días de descanso y las horas extras, si las hubiere.
- **Período de prueba:** En caso de existir, se debe especificar la duración del período de prueba y las condiciones para su superación.
- **Vacaciones:** Número de días de vacaciones anuales y la forma de su disfrute.
- **Causales de terminación:** Indicación de las causales que pueden dar lugar a la terminación del contrato.
- **Cláusulas adicionales:** Cualquier otra cláusula que las partes consideren relevante (confidencialidad, no competencia, etc.).
- **Firma de las partes:** El contrato debe ser firmado por el empleador y el empleado para que sea válido.

4.5 Parámetros de contratación

Además de los elementos esenciales del contrato, existen otros parámetros importantes que deben considerarse al contratar empleados.

- **Salario:** El salario debe ser justo y equitativo, y debe cumplir con las leyes laborales y los convenios colectivos aplicables.
- **Beneficios:** Ofrecer beneficios adicionales al salario (seguro médico, plan de pensiones, etc.) puede ser un factor importante para atraer y retener talento.



- **Horario de trabajo:** El horario de trabajo debe ser razonable y debe permitir al empleado conciliar su vida personal y profesional.
- **Oportunidades de desarrollo:** Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional debe ser inclusiva, respetuosa y debe promover el bienestar de los empleados.

4.6 Obligaciones del empleador

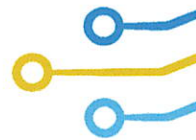
Las obligaciones del empleador son todas las responsabilidades legales que debe cumplir frente a sus trabajadores, desde el inicio hasta el final de la relación laboral, conforme al Código del Trabajo, la LOSEP (en sector público), convenios colectivos y normativas complementarias.

Cumplimiento de la Legislación Laboral

- **Respetar el Código de Trabajo:** El empleador debe conocer y aplicar las disposiciones del Código de Trabajo, incluyendo las normas sobre contratación, jornada laboral, salario mínimo, descansos, vacaciones, licencias, y terminación del contrato.
- **Cumplir con las leyes de seguridad social:** El empleador está obligado a inscribir a sus empleados en el sistema de seguridad social y a realizar las cotizaciones correspondientes para garantizar su acceso a la salud, pensiones y otros beneficios.
- **Respetar las leyes de igualdad y no discriminación:** El empleador debe garantizar la igualdad de oportunidades y trato para todos los empleados, sin discriminación por motivos de raza, género, religión, orientación sexual, discapacidad, o cualquier otra condición protegida por la ley.
- **Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo:** El empleador debe adoptar las medidas necesarias para proteger la seguridad y salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, incluyendo la prevención de riesgos laborales, la provisión de equipos de protección personal, y la capacitación en materia de seguridad.

Obligaciones Contractuales

- **Pagar el salario acordado:** El empleador está obligado a pagar al empleado el salario acordado en el contrato de trabajo, en la forma y plazos convenidos. El salario debe ser justo y equitativo, y no puede ser inferior al salario mínimo legal.
- **Proporcionar el trabajo convenido:** El empleador debe proporcionar al empleado el trabajo para el cual fue contratado, en las condiciones acordadas en el contrato.
- **Respetar la jornada laboral:** El empleador debe respetar la jornada laboral establecida en el contrato de trabajo y en la ley. Las horas extras deben ser remuneradas de acuerdo con la ley.



- **Otorgar los descansos y vacaciones:** El empleador debe otorgar al empleado los descansos diarios, semanales y anuales a los que tiene derecho según la ley.
- **Proporcionar las herramientas y materiales necesarios:** El empleador debe proporcionar al empleado las herramientas, materiales y equipos necesarios para el desempeño de su trabajo.
- **Cumplir con las cláusulas del contrato:** El empleador debe cumplir con todas las demás cláusulas del contrato de trabajo, incluyendo las relativas a beneficios, incentivos, y otras condiciones laborales

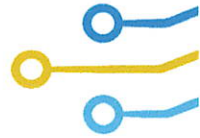
Obligaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo

- **Evaluar los riesgos laborales:** El empleador debe identificar y evaluar los riesgos laborales presentes en el lugar de trabajo.
- **Adoptar medidas de prevención:** El empleador debe adoptar las medidas necesarias para prevenir los riesgos laborales, incluyendo la eliminación de los peligros, la sustitución de los materiales peligrosos, la implementación de controles de ingeniería, la provisión de equipos de protección personal, y la capacitación de los trabajadores.
- **Informar y capacitar a los trabajadores:** El empleador debe informar a los trabajadores sobre los riesgos laborales presentes en el lugar de trabajo y sobre las medidas de prevención que deben adoptar. También debe capacitar a los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- **Investigar los accidentes de trabajo:** El empleador debe investigar los accidentes de trabajo para determinar sus causas y adoptar medidas para prevenir su repetición.
- **Establecer un comité de seguridad y salud:** En empresas de cierto tamaño, el empleador debe establecer un comité de seguridad y salud en el trabajo, con la participación de los trabajadores, para promover la seguridad y salud en el lugar de trabajo.
- **Proporcionar primeros auxilios:** El empleador debe proporcionar primeros auxilios a los trabajadores en caso de accidente o enfermedad.

Obligaciones de Respeto y Dignidad

- **Prevenir el acoso laboral:** El empleador debe adoptar medidas para prevenir el acoso laboral (mobbing) en el lugar de trabajo.
- **Prevenir el acoso sexual:** El empleador debe adoptar medidas para prevenir el acoso sexual en el lugar de trabajo.
- **Respetar la intimidad de los trabajadores:** El empleador debe respetar la intimidad de los trabajadores y no puede realizar actos que atenten contra su dignidad.
- **Promover la igualdad de oportunidades:** El empleador debe promover la igualdad de oportunidades y trato para todos los empleados, sin discriminación por motivos de raza, género, religión, orientación sexual, discapacidad, o cualquier otra condición protegida por la ley.





- **Fomentar un ambiente de trabajo positivo:** El empleador debe fomentar un ambiente de trabajo positivo, basado en el respeto, la colaboración y la comunicación.

4.7 Liquidaciones de beneficios laborales

La liquidación de beneficios laborales es el proceso mediante el cual se calculan y pagan las compensaciones económicas a un empleado al finalizar su relación laboral con una empresa. Esta liquidación incluye diversos conceptos, tales como salarios pendientes, vacaciones no disfrutadas, aguinaldo proporcional, indemnización por despido injustificado (si aplica), y otros beneficios adquiridos durante el tiempo de servicio.

4.7.1. Componentes de la Liquidación

Los componentes principales de una liquidación de beneficios laborales varían según la legislación laboral de cada país y las políticas internas de la empresa. Sin embargo, los elementos más comunes son:

- Salarios Pendientes:** Incluye el pago de los días trabajados en el último período que aún no han sido remunerados.
- Vacaciones No Disfrutadas:** Compensación económica por los días de vacaciones a los que el empleado tenía derecho y no utilizó antes de la finalización del contrato.
- Aguinaldo Proporcional:** Pago proporcional del aguinaldo (o decimotercer mes) correspondiente al período trabajado en el año en que finaliza la relación laboral.
- Décimo cuarto sueldo:** Pago proporcional del décimo cuarto, período de cálculo de agosto a julio.
- Fondos de reserva:** El valor debería ser depositado en el IESS y el trabajador si desea cobrarlo deberá hacer el trámite que corresponda en el IESS.
- Otros Beneficios:** Pueden incluir bonificaciones, comisiones, participación en utilidades, fondos de ahorro, y otros beneficios que el empleado haya acumulado durante su tiempo en la empresa.

4.7.2. Cálculo de los Componentes

A continuación, se detalla el cálculo de cada uno de los componentes mencionados:

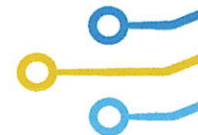
Salarios Pendientes

El cálculo es sencillo:

- **Salario Diario = Salario Mensual / 30**
- **Salarios Pendientes = Salario Diario x Número de Días Trabajados No Pagados**

Ejemplo:

- Salario Mensual: \$1,500



- Días Trabajados No Pagados: 10
- Salario Diario = $\$1,500 / 30 = \50
- Salarios Pendientes = $\$50 \times 10 = \500

Vacaciones No Disfrutadas

El cálculo depende de la legislación laboral y las políticas de la empresa sobre la acumulación de días de vacaciones.

- **Salario Diario = Salario Mensual / 30**
- **Vacaciones No Disfrutadas = Salario Diario x Número de Días de Vacaciones No Disfrutados**

Ejemplo:

- Salario Mensual: \$1,500
- Días de Vacaciones No Disfrutados: 15
- Salario Diario = $\$1,500 / 30 = \50
- Vacaciones No Disfrutadas = $\$50 \times 15 = \750

Aguinaldo Proporcional

El aguinaldo proporcional se calcula en función del tiempo trabajado en el año.

- **Aguinaldo Anual = Salario Mensual x Número de Meses de Aguinaldo (según la ley)**
- **Aguinaldo Proporcional = (Aguinaldo Anual / 12) x Número de Meses Trabajados en el Año**

Ejemplo:

- Salario Mensual: \$1,500
- Meses Trabajados en el Año: 6
- Aguinaldo Proporcional = $(\$1,500 / 12) \times 6 = \750

Décimo cuarto sueldo

El décimo cuarto sueldo se calcula en función de la región, para la región Sierra el período de cálculo es de agosto a julio.

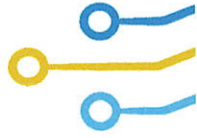
- **Décimo cuarto sueldo = (Sueldo básico / 12) x Número de Meses pendientes de pago**

Ejemplo:

- Salario Mensual: \$470
- Número de Meses de pendientes: 5
- Décimo cuarto proporcional = $(\$470 / 12) \times 5 = \$195,83$

Fondos de reserva

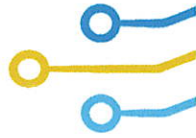
El empleado o trabajador recibe sus fondos de reserva de manera mensual



- **Fondos de reserva = Sueldo x 8,33%**

Ejemplo:

- Salario Mensual: \$901
- Fondos de reserva mensual = $(\$901 \times 8,33\%) = \$75,05$



UNIDAD 5: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, SEGUIMIENTO Y CONTROL

- 5.1. Objetivos
- 5.2. Proceso de evaluación de desempeño
- 5.3. Métodos de evaluación de desempeño
- 5.4. Perfil óptimo
- 5.5. Evaluación de desempeño en instituciones públicas y privadas
- 5.6. Análisis de resultados
- 5.7. Notificación de resultados a trabajadores
- 5.8. Seguimiento de trabajadores con calificación crítica
- 5.9. Capacitación y desarrollo

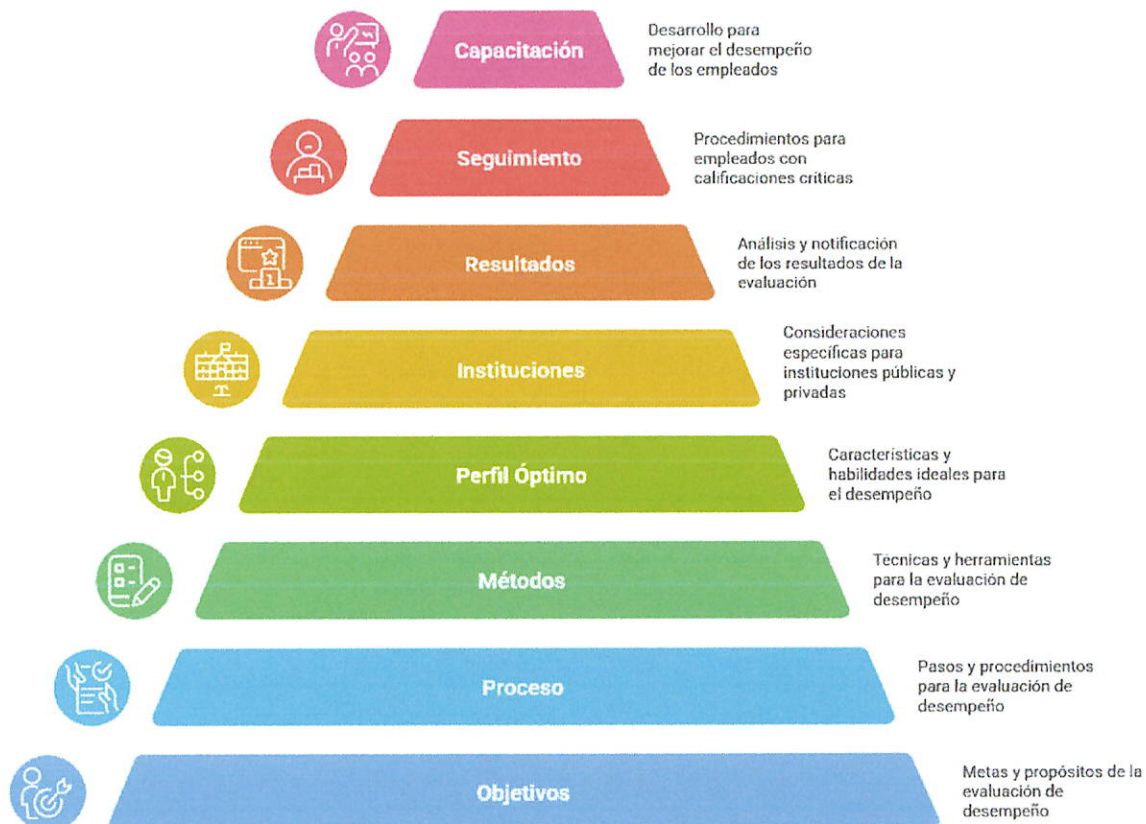
Resultado de Aprendizaje

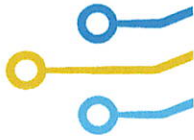
El estudiante conoce y aplica los procesos de gestión de talento humano y los subsistemas dentro de una organización.

Desarrolla la planificación estratégica de talento humano.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

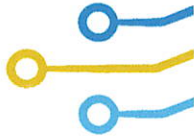
Jerarquía de Evaluación de Desempeño





SINTESIS

La Unidad 5 aborda la evaluación de desempeño como un proceso clave para la gestión del talento humano, analizando sus objetivos, métodos y aplicación en instituciones públicas y privadas; además, se estudia la definición del perfil óptimo, el análisis y la notificación de resultados, así como el seguimiento de trabajadores con calificaciones críticas, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer acciones de capacitación y desarrollo orientadas al fortalecimiento del desempeño laboral y la mejora continua.



5.1. Objetivos

Los objetivos de la evaluación de desempeño, el seguimiento y el control son múltiples y se entrelazan para crear un sistema integral de gestión del rendimiento. A continuación, se detallan los principales objetivos:

5.1.1. Medir el Desempeño Individual y Colectivo

- **Cuantificar y Cualificar el Rendimiento:** El objetivo primordial es establecer métricas claras y objetivas para medir el desempeño de los empleados, tanto individualmente como en equipo. Esto implica definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las responsabilidades y objetivos asignados.
- **Identificar Fortalezas y Debilidades:** La evaluación debe revelar las áreas en las que el empleado destaca y aquellas en las que necesita mejorar. Esto proporciona una base sólida para el desarrollo de planes de capacitación y mejora continua.
- **Comparar el Desempeño con los Estándares:** El rendimiento real se compara con los estándares de desempeño predefinidos para determinar si se están cumpliendo las expectativas. Esto ayuda a identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

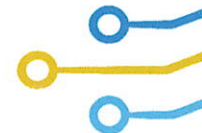
5.1.2. Proporcionar retroalimentación constructiva

- **Comunicación Abierta y Transparente:** La evaluación de desempeño debe ser un proceso de comunicación bidireccional, donde el empleado recibe retroalimentación honesta y constructiva sobre su rendimiento.
- **Reconocimiento de Logros:** Es fundamental reconocer y celebrar los logros del empleado, lo que refuerza el comportamiento positivo y aumenta la motivación.
- **Identificación de Áreas de Mejora:** La retroalimentación debe enfocarse en las áreas donde el empleado puede mejorar, ofreciendo sugerencias y apoyo para el desarrollo de habilidades.

5.1.3. Facilitar el desarrollo profesional

- **Identificar Necesidades de Capacitación:** La evaluación de desempeño ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del empleado, lo que permite diseñar programas de formación personalizados.
- **Planificación de Carrera:** La retroalimentación y la identificación de fortalezas y debilidades pueden ayudar al empleado a planificar su carrera profesional dentro de la organización.
- **Mejora Continua:** El proceso de evaluación debe fomentar una cultura de mejora continua, donde los empleados se sientan motivados a desarrollar sus habilidades y conocimientos.





5.1.4. Tomar decisiones informadas sobre recursos humanos

- **Promociones y Ascensos:** La evaluación de desempeño proporciona información valiosa para tomar decisiones sobre promociones y ascensos, asegurando que los empleados más competentes y comprometidos sean recompensados.
- **Remuneración y Bonificaciones:** El desempeño individual puede ser un factor determinante en la asignación de remuneración y bonificaciones, incentivando el alto rendimiento.
- **Despidos y Reubicaciones:** En casos de bajo rendimiento persistente, la evaluación de desempeño puede justificar decisiones de despido o reubicación, asegurando que la organización cuente con el personal adecuado en los puestos adecuados.

5.1.5. Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo

- **Clarificación de Roles y Responsabilidades:** El proceso de evaluación puede ayudar a clarificar los roles y responsabilidades de cada empleado, evitando confusiones y conflictos.
- **Fomento de la Colaboración:** La retroalimentación sobre el trabajo en equipo puede fomentar la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo.
- **Resolución de Problemas:** La evaluación puede identificar problemas de comunicación o coordinación dentro del equipo, permitiendo tomar medidas correctivas.

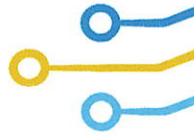
5.1.6. Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos

- **Alineación del Desempeño Individual con los Objetivos Organizacionales:** La evaluación de desempeño debe asegurar que el desempeño individual de cada empleado contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- **Monitoreo del Progreso:** El seguimiento del desempeño permite monitorear el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos y tomar medidas correctivas si es necesario.
- **Identificación de Oportunidades de Mejora:** La evaluación puede identificar oportunidades para mejorar los procesos y la eficiencia de la organización, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos.

5.1.7. Controlar el cumplimiento de normas y procedimientos

- **Verificación del Cumplimiento:** El seguimiento y control permiten verificar que los empleados están cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos por la organización.
- **Identificación de Desviaciones:** Se identifican las desviaciones de las normas y procedimientos, lo que permite tomar medidas correctivas para evitar errores y riesgos.
- **Mejora de los Procesos:** El análisis de las desviaciones puede revelar oportunidades para mejorar los procesos y hacerlos más eficientes y seguros.





5.2. Proceso de evaluación de desempeño

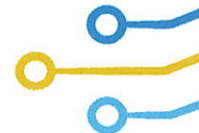
La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico que evalúa el rendimiento de un empleado en relación con sus responsabilidades laborales y los objetivos de la organización. No se trata simplemente de juzgar el pasado, sino de proporcionar retroalimentación constructiva para el desarrollo futuro.



5.3. Métodos de evaluación de desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño, cada uno con sus propias ventajas y desventajas:

- **Escalas de Calificación:** Utilizan escalas numéricas o descriptivas para evaluar diferentes aspectos del rendimiento. Son fáciles de usar, pero pueden ser subjetivas.
- **Incidentes Críticos:** Se centra en registrar ejemplos específicos de comportamientos positivos y negativos del empleado. Proporciona ejemplos concretos, pero requiere un seguimiento constante.



- **Administración por Objetivos (MBO):** Los empleados y los gerentes establecen objetivos mutuamente acordados, y el rendimiento se evalúa en función del logro de estos objetivos. Promueve la responsabilidad, pero puede ser difícil de implementar si los objetivos no están bien definidos.
- **Evaluación 360 Grados:** Recopila retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, compañeros, subordinados y clientes. Ofrece una visión completa, pero puede ser costosa y consumir mucho tiempo.
- **Listas de Verificación:** Utilizan una lista de comportamientos o características para evaluar el rendimiento. Son fáciles de usar, pero pueden ser demasiado simplistas.
- **Ensayos:** Requieren que el evaluador escriba una descripción narrativa del rendimiento del empleado. Permiten una evaluación más detallada, pero pueden ser subjetivas y consumir mucho tiempo.
- **Software de Gestión del Desempeño:** Automatiza el proceso de evaluación, facilitando el seguimiento del rendimiento, la recopilación de retroalimentación y la generación de informes. Mejora la eficiencia, pero requiere una inversión inicial.

5.4. Perfil óptimo

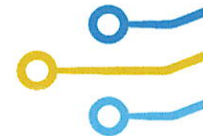
Robbins y Judge (2020) definen el perfil óptimo como el conjunto de capacidades, competencias y comportamientos clave que debe reunir una persona para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

5.4.1. Perfil óptimo profesional

En el ámbito profesional, un perfil óptimo se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y atributos personales que hacen que un individuo sea altamente efectivo y valioso en su puesto de trabajo o en su campo profesional. Este perfil no es estático, sino que evoluciona con el tiempo y requiere una adaptación constante a las nuevas demandas del mercado laboral.

Componentes clave de un perfil óptimo profesional:

- **Habilidades Técnicas (Hard Skills):** Son las habilidades específicas y medibles necesarias para realizar tareas concretas. Por ejemplo, un programador necesita dominar lenguajes de programación, un contador necesita conocer las normas contables, y un diseñador gráfico necesita manejar software de diseño. La actualización constante de estas habilidades es crucial en un entorno tecnológico en constante cambio.
- **Habilidades Blandas (Soft Skills):** Son las habilidades interpersonales y de comunicación que permiten a un individuo interactuar eficazmente con otros. Incluyen la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación efectiva, el liderazgo, la resolución de problemas, la creatividad, la



adaptabilidad y la inteligencia emocional. Estas habilidades son cada vez más valoradas por las empresas, ya que facilitan la colaboración, la innovación y la gestión del cambio.

- **Experiencia:** La experiencia laboral relevante es un factor importante en la construcción de un perfil óptimo. La experiencia demuestra la capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades en situaciones reales y de obtener resultados concretos.
- **Educación y Formación:** La educación formal y la formación continua son fundamentales para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para un perfil óptimo.
- **Red de Contactos (Networking):** Una red de contactos sólida puede abrir puertas a nuevas oportunidades laborales, facilitar el acceso a información relevante y brindar apoyo profesional.
- **Marca Personal:** La marca personal es la imagen que proyectamos a los demás, tanto online como offline. Un perfil óptimo profesional debe tener una marca personal coherente, auténtica y que refleje sus valores, habilidades y aspiraciones.

5.4.2. Perfil óptimo personal

El perfil óptimo personal se refiere al conjunto de características, hábitos y valores que contribuyen al bienestar, la felicidad y el desarrollo integral de un individuo. Este perfil es único para cada persona y se basa en sus propias aspiraciones, valores y circunstancias.

Componentes clave de un perfil óptimo personal:

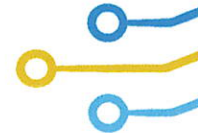
- **Salud Física:** Mantener una buena salud física a través de una alimentación equilibrada, ejercicio regular, descanso adecuado y revisiones médicas periódicas.
- **Salud Mental:** Cultivar una buena salud mental a través de la gestión del estrés, la práctica de la atención plena (mindfulness), la búsqueda de apoyo emocional y la participación en actividades que generen bienestar.
- **Relaciones Sociales:** Fomentar relaciones sociales saludables y significativas con familiares, amigos y compañeros.
- **Desarrollo Personal:** Invertir en el desarrollo personal a través del aprendizaje continuo, la exploración de nuevos intereses y la superación de desafíos.
- **Propósito de Vida:** Identificar un propósito de vida que dé sentido y dirección a las acciones.
- **Valores:** Vivir de acuerdo con los propios valores y principios.

5.4.3. Perfil óptimo tecnológico

En el contexto tecnológico, un perfil óptimo se refiere a la configuración ideal de un sistema, dispositivo o software para lograr un rendimiento máximo, una eficiencia óptima y una seguridad robusta.

Componentes clave de un perfil óptimo tecnológico:

- **Rendimiento:** Maximizar la velocidad, la capacidad de respuesta y la eficiencia de un sistema.



- **Seguridad:** Proteger los datos y los sistemas contra amenazas y vulnerabilidades.
- **Escalabilidad:** Adaptar la capacidad de un sistema a las necesidades cambiantes.
- **Usabilidad:** Facilitar el uso y la comprensión de un sistema.
- **Compatibilidad:** Asegurar la compatibilidad con otros sistemas y dispositivos.
- **Mantenibilidad:** Facilitar el mantenimiento y la actualización de un sistema.

5.5. Evaluación de desempeño en instituciones públicas y privadas

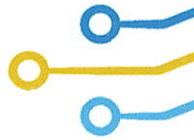
La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico que tiene como objetivo medir y evaluar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y estándares establecidos por la organización. Es una herramienta fundamental para la gestión del talento humano, ya que proporciona información valiosa para la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, la promoción, la remuneración y el desarrollo profesional. Aunque el propósito general es similar, la implementación y el enfoque de la evaluación de desempeño pueden variar significativamente entre las instituciones públicas y privadas.

5.5.1. Diferencias Clave entre la Evaluación en el Sector Público y Privado

Si bien los objetivos generales son similares, existen diferencias significativas en la forma en que se implementa la evaluación de desempeño en el sector público y privado:

- **Énfasis en la eficiencia vs. la rentabilidad:** En el sector público, la evaluación a menudo se centra en la eficiencia en la prestación de servicios y el cumplimiento de las regulaciones, mientras que en el sector privado, el enfoque principal suele ser la rentabilidad y el retorno de la inversión.
- **Mayor transparencia y rendición de cuentas en el sector público:** Las instituciones públicas están sujetas a una mayor transparencia y rendición de cuentas, lo que puede influir en la forma en que se diseñan y se implementan los sistemas de evaluación.
- **Influencia de factores políticos y sindicales:** En el sector público, la evaluación de desempeño puede verse influenciada por factores políticos y sindicales, lo que puede dificultar la implementación de sistemas objetivos y justos.
- **Mayor flexibilidad y agilidad en el sector privado:** Las empresas privadas suelen tener mayor flexibilidad y agilidad para adaptar sus sistemas de evaluación a las necesidades cambiantes del negocio.
- **Diferentes sistemas de incentivos:** Los sistemas de incentivos y recompensas pueden ser diferentes en el sector público y privado, lo que puede afectar la motivación de los empleados y su respuesta a la evaluación de desempeño.





Comparación de Sistemas de Evaluación de Desempeño

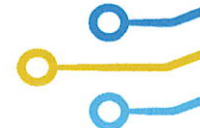


5.6. Análisis de resultados

El análisis de los resultados de la evaluación del desempeño laboral es el proceso sistemático de examinar y comprender los datos recopilados durante las evaluaciones del desempeño de los empleados. Este análisis va más allá de simplemente revisar las calificaciones o comentarios individuales; implica identificar patrones, tendencias y áreas de mejora tanto a nivel individual como organizacional.

El objetivo principal del análisis es transformar los datos brutos de la evaluación en información útil y accionable que pueda utilizarse para:

- **Identificar fortalezas y debilidades:** Determinar qué hacen bien los empleados y dónde necesitan mejorar.
- **Proporcionar retroalimentación específica:** Ofrecer a los empleados información clara y concisa sobre su desempeño.
- **Desarrollar planes de mejora:** Crear planes personalizados para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos de desempeño.
- **Tomar decisiones informadas:** Utilizar los datos para tomar decisiones sobre promociones, aumentos salariales, capacitación y desarrollo.
- **Evaluar la efectividad de los programas de capacitación:** Determinar si los programas de capacitación están teniendo un impacto positivo en el desempeño de los empleados.



- **Mejorar el proceso de evaluación:** Identificar áreas donde el proceso de evaluación puede mejorarse para hacerlo más justo, preciso y relevante.

Una vez que se han analizado e interpretado los resultados de la evaluación del desempeño, es importante utilizarlos para mejorar el rendimiento individual y organizacional. Algunas formas de utilizar los resultados incluyen:

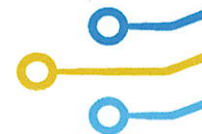
- **Proporcionar retroalimentación específica y constructiva:** La retroalimentación debe ser específica, basada en evidencia y enfocada en el comportamiento. Debe resaltar tanto las fortalezas como las áreas de mejora.
- **Desarrollar planes de mejora personalizados:** Los planes de mejora deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART). Deben incluir acciones concretas que los empleados puedan tomar para mejorar su desempeño.
- **Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo:** La capacitación y el desarrollo deben estar alineados con las necesidades de los empleados y los objetivos de la organización.
- **Reconocer y recompensar el buen desempeño:** El reconocimiento y las recompensas pueden motivar a los empleados a mantener un alto nivel de desempeño.
- **Tomar decisiones informadas sobre promociones, aumentos salariales y otras decisiones de personal:** Las decisiones de personal deben basarse en datos objetivos y justos.

5.7. Notificación de resultados a trabajadores

La notificación de los resultados de la evaluación del desempeño es un proceso crucial para el desarrollo profesional de los empleados y el éxito de la organización. La clave es la comunicación efectiva, la empatía y el compromiso de apoyar al empleado en su desarrollo.

Al notificar los resultados de la evaluación del desempeño, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Objetividad:** Basar la evaluación en criterios objetivos y evitar sesgos personales.
- **Justicia:** Tratar a todos los empleados de manera justa y equitativa.
- **Transparencia:** Ser transparente sobre el proceso de evaluación y los criterios utilizados.
- **Confidencialidad:** Mantener la confidencialidad de la información de la evaluación.
- **Comunicación Clara:** Utilizar un lenguaje claro y conciso para comunicar los resultados.
- **Retroalimentación Constructiva:** Proporcionar retroalimentación constructiva que sea específica, oportuna y orientada a la acción.
- **Empatía:** Mostrar empatía y comprensión hacia el empleado.
- **Motivación:** Motivar al empleado a mejorar su desempeño y alcanzar su máximo potencial.
- **Documentación:** Documentar la reunión de notificación y cualquier acuerdo alcanzado.



5.8. Seguimiento de trabajadores con calificación crítica

El proceso comienza con la identificación de los trabajadores que han recibido una calificación crítica en su evaluación de desempeño. Esta calificación indica que el rendimiento del empleado no cumple con las expectativas de la empresa en una o más áreas clave.

5.8.1. Desarrollo de un plan de acción

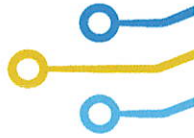
El siguiente paso es desarrollar un plan de acción detallado para ayudar al empleado a mejorar su rendimiento.

- **Colaboración:** El plan de acción debe desarrollarse en colaboración entre el empleado y su supervisor. Esto fomenta el compromiso y la responsabilidad del empleado.
- **Objetivos Específicos:** El plan debe incluir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART).
- **Acciones Concretas:** Se deben identificar acciones concretas que el empleado pueda tomar para mejorar su rendimiento. Esto puede incluir capacitación adicional, mentoría, asignación de tareas diferentes o cambios en los procesos de trabajo.
- **Recursos:** Se deben identificar los recursos necesarios para apoyar al empleado en la implementación del plan de acción. Esto puede incluir acceso a capacitación, herramientas, equipos o apoyo de otros miembros del equipo.
- **Cronograma:** Se debe establecer un cronograma claro para la implementación del plan de acción, incluyendo fechas de seguimiento y evaluación.
- **Documentación:** El plan de acción debe documentarse por escrito y ser firmado por el empleado y su supervisor.

5.8.2. Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación son componentes críticos del proceso.

- **Reuniones Regulares:** Se deben programar reuniones regulares entre el empleado y su supervisor para revisar el progreso, discutir los desafíos y proporcionar retroalimentación.
- **Evaluación del Desempeño:** Se debe evaluar el desempeño del empleado en relación con los objetivos establecidos en el plan de acción. Esta evaluación debe ser objetiva y basada en datos concretos.
- **Retroalimentación Constructiva:** Se debe proporcionar retroalimentación constructiva al empleado, destacando tanto los logros como las áreas de mejora.



- **Documentación:** Se debe documentar el seguimiento y la evaluación, incluyendo las fechas de las reuniones, los puntos discutidos, la retroalimentación proporcionada y los resultados de la evaluación.

5.8.3. Resultados y consecuencias

El resultado del proceso de seguimiento puede variar dependiendo del progreso del empleado.

- **Mejora del Desempeño:** Si el empleado mejora su rendimiento y alcanza los objetivos establecidos en el plan de acción, se debe reconocer su esfuerzo y celebrar su éxito.
- **Continuación del Plan:** Si el empleado muestra progreso, pero aún no alcanza los objetivos, se puede extender el plan de acción o modificarlo para abordar las áreas de mejora restantes.
- **Acciones Disciplinarias:** Si el empleado no muestra progreso o no cumple con los objetivos establecidos en el plan de acción, se pueden tomar acciones disciplinarias, que pueden incluir advertencias, suspensiones o incluso la terminación del empleo.
- **Documentación:** Todas las acciones tomadas deben documentarse de manera completa y precisa.

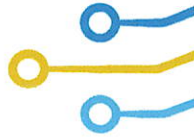
5.9. Capacitación y desarrollo

Aunque a menudo se utilizan indistintamente, la capacitación y el desarrollo son dos conceptos distintos, aunque interrelacionados.

- **Capacitación:** Se enfoca en proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos específicos que necesitan para desempeñar sus trabajos actuales de manera efectiva. Es un proceso a corto plazo, orientado a resultados inmediatos y a mejorar el rendimiento en tareas concretas.
- **Desarrollo:** Es un proceso a largo plazo que busca preparar a los empleados para asumir responsabilidades futuras y crecer profesionalmente dentro de la organización. Se centra en el desarrollo de habilidades blandas, liderazgo, pensamiento estratégico y otras competencias que serán valiosas a medida que avancen en sus carreras.

5.9.1. Beneficios de la capacitación y desarrollo

Invertir en capacitación y desarrollo ofrece una amplia gama de beneficios tanto para la empresa como para los empleados:



Para la empresa

Mejora del rendimiento: Empleados mejor capacitados son más productivos, eficientes y cometen menos errores.

Mayor retención de talento: Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo la rotación.

Adaptabilidad al cambio: La capacitación permite a la empresa adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías, procesos y demandas del mercado.

Mejora de la imagen corporativa: Una empresa que invierte en sus empleados es vista como un empleador atractivo, lo que facilita la atracción de talento.

Reducción de costos: Una fuerza laboral bien capacitada reduce los costos asociados con errores, accidentes y retrabajos.

Innovación: El desarrollo de habilidades y conocimientos fomenta la creatividad y la innovación dentro de la organización

Para los empleados

Mejora de las habilidades y conocimientos: La capacitación y el desarrollo les permiten adquirir nuevas habilidades y conocimientos que les hacen más valiosos en el mercado laboral.

Mayor satisfacción laboral: Sentirse valorado y tener oportunidades de crecimiento aumenta la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa.

Mayor seguridad laboral: Empleados con habilidades actualizadas son menos propensos a ser reemplazados por la automatización o la reestructuración.

Oportunidades de ascenso: El desarrollo profesional les prepara para asumir roles de mayor responsabilidad y obtener ascensos.

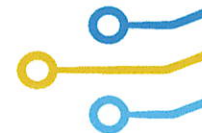
Mayor confianza: La capacitación y el desarrollo aumentan la confianza en sus propias habilidades y capacidades.

Desarrollo personal: El desarrollo profesional a menudo se traduce en desarrollo personal, mejorando la autoestima y el bienestar general.

5.9.2. Metodologías y herramientas de capacitación y desarrollo

Existen diversas metodologías y herramientas para implementar programas de capacitación y desarrollo efectivos:

Metodologías y herramientas	Descripción
Capacitación en el puesto de trabajo	Los empleados aprenden mientras realizan sus tareas diarias, guiados por un mentor o supervisor.
Cursos y talleres	Sesiones de capacitación formales impartidas por instructores o facilitadores
Aprendizaje en línea (e-learning)	Cursos y materiales de capacitación disponibles en línea, permitiendo a los empleados aprender a su propio ritmo y en su propio tiempo.
Simulaciones y juegos de roles	Actividades que simulan situaciones reales de trabajo, permitiendo a los empleados practicar habilidades y tomar decisiones en un entorno seguro.

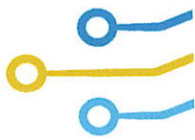


Mentoring y coaching	Un empleado experimentado (mentor) o un coach profesional brinda orientación y apoyo a un empleado menos experimentado.
Rotación de puestos	Los empleados rotan a través de diferentes puestos dentro de la organización para adquirir una amplia gama de habilidades y conocimientos.
Asignaciones especiales	Los empleados son asignados a proyectos o tareas desafiantes que les permiten desarrollar nuevas habilidades y conocimientos
Conferencias y seminarios	Asistir a eventos externos para aprender sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en su campo
Programas de desarrollo de liderazgo	Programas diseñados específicamente para desarrollar las habilidades de liderazgo de los empleados

5.9.3. Mejores prácticas para la implementación de programas de capacitación y desarrollo

Para garantizar el éxito de los programas de capacitación y desarrollo, es importante seguir las siguientes mejores prácticas:

Prácticas	Descripción
Realizar un análisis de necesidades	Identificar las brechas de habilidades y conocimientos que deben abordarse
Establecer objetivos claros y medibles	Definir lo que se espera lograr con la capacitación y el desarrollo
Diseñar programas personalizados	Adaptar la capacitación a las necesidades específicas de los empleados y la organización
Utilizar una variedad de métodos de capacitación	Combinar diferentes métodos para mantener a los empleados comprometidos y facilitar el aprendizaje.
Proporcionar retroalimentación continua	Ofrecer retroalimentación regular a los empleados sobre su progreso
Evaluar la efectividad de la capacitación	Medir el impacto de la capacitación en el rendimiento y los resultados de la empresa
Involucrar a la alta dirección	Obtener el apoyo y el compromiso de la alta dirección para garantizar el éxito de los programas de capacitación y desarrollo
Crear una cultura de aprendizaje	Fomentar una cultura en la que el aprendizaje y el desarrollo sean valorados y apoyados
Asegurar el seguimiento	Después de la capacitación, proporcionar oportunidades para que los empleados apliquen lo que han aprendido en el trabajo
Mantener la capacitación actualizada	Revisar y actualizar regularmente los programas de capacitación para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivos



ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES	
Profesor(a)	
 Lcda. Yajaira Elizabeth Andi Lozada	
Fecha de elaboración: 14/01/2026	
Comisión de revisión de pares de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena	
 Lcda. María Angélica Campoverde Encalada	 Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz
 Mg. Henry Fabian Chango Chango	 Mg. Duarte Mora Martha Janina
 Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez., Mg.	
Fecha de revisión: 15/01/2026	
Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación	
 Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez., Mg.	
Fecha de aprobación: 16/01/2026	

