



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,  
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Gestión de Talento Humano”**

**PRESENTADO POR:**

**Katherin Johana Mérida Carrillo**

**Carné IDE19003934**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y  
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS  
HUMANOS**

**Guatemala, 14 de Julio de 2023**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>14</b>
3.1 Técnica.....	14
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
4.1 Antecedentes.....	15
4.1.1 Época Antigua .....	15
4.1.2 Época Moderna .....	17
4.1.3 Época Actual .....	20
4.1.4 Visión del futuro.....	21
4.2 El sistema de la Gestión de Talento Humano.....	22
4.2.1 Conceptos .....	22
4.2.2 Planificación estratégica de la gestión del talento humano.....	23
4.2.2.1 Misión .....	24
4.2.2.2 Los valores .....	24
4.2.2.3 La visión.....	25
4.2.3 Factores que intervienen en la planificación de RH.....	26

4.2.3.1 Ausentismo .....	26
4.2.3.2 Rotación de personal.....	26
4.2.3.3 Cambios en la fuerza de trabajo.....	27
4.2.4 Objetivos fundamentales de la administración de capital humano .....	28
4.2.4.1 Objetivos corporativos .....	28
4.2.4.2 Objetivos funcionales.....	28
4.2.4.3 Objetivos sociales .....	29
4.2.4.4 Objetivos personales .....	29
4.2.5 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos .....	30
4.2.5.1 Influencias internas .....	30
4.2.5.2 Influencias externas .....	32
4.2.6 Políticas de recursos humanos.....	33
4.2.6.1 Políticas de integración de recursos humanos .....	33
4.2.6.2 Políticas de organización de recursos humanos.....	34
4.2.6.3 Políticas de retención de los recursos humanos .....	34
4.2.6.4 Políticas de auditoría de recursos humanos .....	34
4.2.7 La función de la gestión de talento humano.....	35
4.2.8 La ARH como responsabilidad de línea y función de staff.....	36
4.2.9 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos.....	37
4.2.10 La gestión del gerente del talento humano.....	38
4.2.11 Administración de recurso humano como proceso o sistema .....	39
4.3 Subsistema de integración de talento humano.....	39
4.3.1 Reclutamiento de personal .....	39

4.3.1.1 Fines e importancia del reclutamiento .....	40
4.3.1.2 Reclutamiento interno .....	41
4.3.1.2.1 Ventajas de reclutamiento interno .....	42
4.3.1.2.2 Desventajas de reclutamiento interno .....	44
4.3.1.3 Reclutamiento Externo.....	45
4.3.1.3.1 Técnicas de reclutamiento externo .....	45
4.3.1.4 Reclutamiento mixto .....	49
4.3.2 Selección de personal .....	49
4.3.2.1 El proceso de selección de personal.....	50
4.3.2.2 Selección como un proceso de comparación .....	51
4.3.2.3 La selección como proceso de decisión .....	52
4.3.2.4 Técnicas de selección.....	52
4.3.2.4.1 La entrevista de selección.....	53
4.3.2.4.2 Pruebas de conocimiento o de capacidades .....	53
4.3.2.4.3 Pruebas psicológicas.....	54
4.3.2.4.4 Técnicas de simulación.....	55
4.3.2.5 ¿Quién puede ser un buen selector?.....	56
4.3.2.6 Selección por competencia en el Siglo XXI .....	58
4.4 Subsistema de organización de recursos humanos .....	58
4.4.1 Análisis de puestos .....	58
4.4.2 Descripción de puestos.....	59
4.4.2.1 Los usos de la descripción y el análisis de los puestos .....	60
4.4.3 Evaluación de desempeño .....	61

4.4.3.1 ¿Quién debe evaluar el desempeño? .....	61
4.4.3.1.1 El gerente .....	62
4.4.3.1.2 La propia persona .....	62
4.4.3.1.3 El individuo y el gerente.....	62
4.4.3.1.4 El equipo de trabajo .....	62
4.4.3.1.5 La comisión de evaluación del desempeño .....	63
4.4.3.1.6 El área de recursos humanos .....	63
4.4.3.2 Gestión del desempeño .....	64
4.4.3.3 Propósito de aplicar la evaluación de desempeño.....	64
4.4.3.4 Importancia de la evaluación de desempeño .....	66
4.4.3.5 Desafíos de la evaluación del desempeño.....	67
4.4.3.5.1 Desafíos Legales.....	67
4.4.3.5.2 Prejuicios del evaluador.....	68
4.4.3.5.3 Elementos subjetivos .....	68
4.4.3.5.4 Error por tendencia al promedio .....	68
4.4.3.5.5 Permisividad e inflexibilidad.....	68
4.4.3.5.6 Elementos culturales.....	69
4.4.3.5.7 Prejuicios personales .....	69
4.5 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.....	70
4.5.1 Remuneraciones sueldos y salarios .....	70
4.5.1.1 Concepto de administración de salarios.....	70
4.5.1.2 Concepto de compensación.....	70
4.5.1.3 Objetivos de la administración de la compensación .....	71

4.5.1.4 Salario o sueldo.....	73
4.5.1.4.1 Salario Nominal.....	74
4.5.1.4.2 Salario Real.....	75
4.5.1.5 Los tipos de salarios en las organizaciones.....	75
4.5.1.5.1 El salario por unidad de tiempo.....	75
4.5.1.5.2 El salario por resultados.....	75
4.5.1.5.3 El salario por la tarea.....	75
4.5.1.6 Nuevos planteamiento de la remuneración.....	76
4.5.1.6.1 Remuneración variable.....	76
4.5.1.6.2 Remuneración por habilidades.....	76
4.5.1.6.3 Remuneración con base a competencias.....	77
4.5.2 Calidad de vida en el trabajo.....	77
4.5.2.1 Higiene laboral.....	78
4.5.2.1.1 Objetivos de la higiene laboral.....	79
4.5.2.1.2 Principales puntos del programa de higiene laboral.....	79
4.5.2.1.2.1 Entorno físico del trabajo.....	79
4.5.2.1.2.2 Entorno psicológico del trabajo.....	80
4.5.2.2 Salud Ocupacional.....	80
4.5.2.2.1 Funciones de la salud ocupacional.....	81
4.5.2.3 Seguridad Laboral.....	81
4.5.2.3.1 Prevención de accidentes.....	82
4.5.2.3.1.1 Clasificación de los accidentes.....	82
4.5.2.4 Reglamento de salud y seguridad ocupacional.....	84

4.5.2.4.1 ¿Que hacer como patrono? .....	84
4.5.2.4.2 ¿Que hacer como trabajador? .....	84
4.5.2.4.3 Comité de Seguridad e Higiene .....	85
4.6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	86
4.6.1 Capacitación .....	86
4.6.1.1 Proceso de capacitación .....	86
4.6.1.2 Tipos de cambio de conductas por medio de la capacitación .....	87
4.6.1.3 Beneficios de la capacitación.....	87
4.6.1.4 Técnicas de capacitación.....	88
4.6.1.4.1 Lectura .....	88
4.6.1.4.2 Instrucción programada .....	88
4.6.1.4.3 Capacitación en clase.....	88
4.6.1.4.4 E-learning .....	89
4.6.1.4.5 Capacitación con simuladores .....	89
4.6.1.5 Programa de capacitación .....	89
4.6.1.6 Evaluación de los programas de capacitación .....	89
4.6.2 Desarrollo de las personas y de las organizaciones.....	91
4.6.2.1 Desarrollo personal .....	91
4.6.2.2 Desarrollo versus capacitación .....	91
4.6.2.3 Proceso del programa de desarrollo .....	91
4.6.2.4 Métodos para el desarrollo de personas .....	92
4.6.2.5 Desarrollo Organizacional .....	92
4.6.2.5.1 El proceso del desarrollo organizacional.....	93

4.6.2.5.2 Objetivos del desarrollo organizacional .....	94
<b>5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>95</b>
5.1 Análisis .....	95
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>113</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>115</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>118</b>
9.1 Anexo No.1.....	118
9.2 Anexo No.2.....	118
9.3 Anexo No.3.....	119
<b>10. APÉNDICE.....</b>	<b>120</b>
10.1 Apéndice No. 1 .....	120
10.2 Apéndice No.2.....	120
10.3 Apéndice No. 3 .....	121
10.4 Apéndice No. 4.....	122
10.5 Apéndice No. 5 .....	123
10.6 Apéndice No. 6.....	124
10.7 Apéndice No.7.....	125
10.8 Apéndice No. 8.....	126

10.9 Apéndice No. 9 .....	127
10.10 Apéndice No. 10 .....	128
10.11 Apéndice No. 11 .....	128
10.12 Apéndice No. 12 .....	129
10.13 Apéndice No. 13 .....	130
10.14 Apéndice No. 14 .....	131
10.15 Apéndice No. 15 .....	132
10.16 Apéndice No. 16 .....	133
10.17 Apéndice No. 17 .....	134
10.18 Apéndice No. 18 .....	135
10.19 Apéndice No. 19 .....	136
10.20 Apéndice No. 20 .....	137
10.21 Apéndice No. 21 .....	138
10.23 Apéndice No. 23 .....	139

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de talento humano es un sistema o proceso que integra, organiza, retiene, desarrolla y audita a las personas en las organizaciones. La gestión de talento humano desarrolla a las personas su propósito es lograr que se cumplan los objetivos organizaciones y a la vez que cada trabajador logre sus objetivos individuales.

La administración de recursos humanos empieza a surgir a partir de la revolución industrial, donde se plantea la teoría de la división del trabajo, logrando que las personas sean más productivas según sus habilidades y destrezas, se sustituye a la fuerza humana por maquinas, sin embargo la mecanización y la producción en cadena genero insatisfacción en las personas por los horarios excesivos de labores y las condiciones de riesgo que implicaba utilizarlas esto desencadeno que las personas se unieran y crearan sindicatos para exigir sus derechos así nace la necesidad de empezar a desarrollar actividades para solucionar los problemas entre trabajadores y patronos.

Conforme el tiempo el termino administración de personal ha ido cambiando a largo de esta investigación bibliográfica se usará como sinónimo administración de recursos humanos, gestión de capital humano, gestión de talento humano o gestión de las personas. El estudio desglosa en 10 secciones desarrollando en el punto 2 los objetivos generales y específicos, en el punto 3 la metodología y la técnica utilizada. En el punto 4 se redacta el marco teórico donde se explican los siguientes subtemas 4.1 antecedentes, 4.2 el sistema de la gestión de talento humano describiendo los conceptos de gestión de talento humano basada en la planificación de la organización y las políticas, debido a que todas las personas son diferentes deben existir reglas establecidas que orienten a los trabajadores como a las autoridades que las dirigen. La gestión de talento humano como un sistema o proceso se divide en subsistema o subprocesos, no existe en las organizaciones un solo modelo de gestión de talento humano varían debido al mundo cambiante de las

organizaciones. En el punto 4.3 se describe el primer subsistema integración de talento humano, que incluye el reclutamiento de personal que es la búsqueda de candidatos y la selección de personal proceso donde se escoge a la persona que mejor cumpla con los criterios para formar parte de la organización siguiendo una secuencia de etapas o fases. Se continua con el punto 4.4 explicando el subsistema organización de recurso humano, conformado por el análisis de puesto, descriptor de puestos y evaluación de desempeño en este proceso se analiza todo lo relacionado con las funciones del puesto, un descriptor de puesto enlista todas las actividades del puesto en un documento y la evaluación de desempeño mide el rendimiento de los empleados en sus roles. El punto 4.5 se trata del subsistema mantenimiento de recursos humanos en este proceso se describe que para retener al personal es necesario estudiar las remuneraciones, la calidad de vida laboral donde se desglosan temas como higiene laboral, salud ocupacional y seguridad laboral. El marco teórico se finaliza con el punto 4.6 subsistema de desarrollo de recursos humanos, las funciones de la gestión de talento humano en este proceso es detectar las necesidades de capacitación, ejecutar programas, realizar la evaluación el control y el seguimiento de las capacitaciones con el propósito de incrementar los conocimientos, el desarrollo de habilidades y aptitudes del personal enfocados a los objetivos organizacionales, desarrollar personas en las empresas por medio de educación al futuro permite que los empleados hagan una carrera laboral y también se logre el desarrollo organizacional. Con base al desarrollo del marco teórico en punto 5 se realiza el análisis de resultados comparación de conceptos según dos o más autores lo que permitirá comprender con más facilidad la Gestión de Talento Humano como los subsistemas. Por último, en el punto 6 se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación y se redactan la recomendación en el punto 7. El trabajo es respaldado en el punto 8 con la bibliografía de libros, tesis y sitios web y se finaliza con en el punto 9 y 10 anexos y apéndices que serán de utilidad para el lector.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

**2.1.1** Investigar el sistema de la gestión de talento humano y sus subsistemas con el propósito de analizar las funciones que se realizan en cada uno siendo estas reclutar, seleccionar, analizar los puestos, evaluar el desempeño, crear compensaciones adecuadas, conseguir la calidad de vida en el trabajo para así lograr el desempeño personal y organizacional, el análisis se realizara en base a conceptos, métodos, técnicas, estudios de investigación y experiencias anteriores.

**2.1.2** Indagar cada subproceso de la gestión de talento humano, con el fin de comprender como lograr el desarrollo de las personas, motivarlas y dirigir las a logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo incentivar y favorecer los personales, en base a la bibliografía de expertos en el tema.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el sistema de la gestión de talento humano, con el fin comprender el proceso que realiza el departamento de talento humano para garantizar que los empleados y las organizaciones alcancen objetivos de manera simultánea.
- Identificar la importancia del plan estratégico organizacional en la administración de talento humano con el propósito de conocer como orientar el manejo de personal hacia un futuro logrando la participación y el compromiso de los empleados.
- Analizar las políticas de talento humano para aplicarlas de manera correcta en cada subproceso comprendiendo que todas las personas son diferentes al igual que sus necesidades.
- Describir las funciones de los subsistemas de la gestión de talento humano, para conocer como reclutar, seleccionar, evaluar, recompensar y mantener al personal así saber cómo ubicar a cada

individuo en los puestos donde sus conocimientos, habilidades y actitudes sean desarrolladas.

- Sintetizar la calidad de vida laboral, con el fin de identificar un conjunto de ideas para crear condiciones laborales que favorezcan a los trabajadores logrando la satisfacción, motivación y desempeño de cada persona.

### 3 MÉTODO

El método que se utilizó es el de investigación bibliográfica, que se refiere al proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, a los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (Arias, 2012, pág. 27).<sup>1</sup>

Una investigación bibliográfica es un proceso de búsqueda de información existente, donde se investiga por medio de varias fuentes documentales un objeto de estudio, permitiendo así analizar, criticar e interpretar los resultados de la búsqueda, se deben consultar diferentes medios para obtener escritos manuales o digitales que respalden el tema que se redactara para adquirir nuevos conocimientos o bien en el futuro sea de interés para los lectores.

#### 3.1 Técnica

La técnica que se utilizó en la investigación bibliográfica fue la del fichaje, que consiste en el registro de información seleccionada para el proceso de investigación, en las fichas se consignan datos generales de la obra: autor, título, pie de imprenta y datos que servirán para individualizar la fuente, una ficha bibliográfica se realiza cuando es necesaria la información del autor de forma resumida. (Franco & Supanta, 2016, pág. 41).<sup>2</sup>

El fichaje es una técnica que permite registrar información necesaria sobre los autores que se elegirán para el desarrollo de nuestro tema de estudio, al crear una ficha colocar datos que permitan ubicar fácilmente de donde se obtuvo la información, actualmente existen plantillas que están

---

<sup>1</sup> Arias, Fidas G. El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica, República Bolivariana de Venezuela, Editorial Episteme, C.A.,2012, Pág. 27.

<sup>2</sup> Franco, Mery; Supanta, July, La técnica del fichaje en el desarrollo de la comprensión de textos en estudiantes del tercer grado de la institución educativa No. 24387, Perú, Universidad Nacional de Huancavelica,2016, Pág. 41.

disponibles para citar varias veces un texto.

Las fuentes bibliográficas las podemos clasificar en primarias, secundarias y terciarias, gracias a los avances tecnológicos los documentos o fuentes documentales pueden ubicarse en tres grandes clases: fuentes impresas, fuentes electrónicas, fuentes audiovisuales y de solo audio.

Los documentos primarios: son aquellos documentos originales, que proporcionan datos de primera mano; por ejemplo: libros, publicaciones periódicas, informes científicos y técnicos, informes de organismos internacionales, actas de congresos y simposio, tesis, monografías, normas, documentos gráficos, etc. (Franco & Supanta, 2016, pág. 47)<sup>3</sup>.

(Arias, 2012)<sup>4</sup> argumenta que fuentes documentales secundarias son trabajos en los que se hace referencia a la obra de un autor.

Por último, tenemos los documentos terciarios u obras de referencia y consulta generales, como suelen llamarle algunos autores. Éstos tratan de obras que abarcan temas diversos, dentro de los cuales pueden encontrarse referencias a cuestiones que son de interés para la investigación (Franco & Supanta, 2016, pág. 47)<sup>5</sup>.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Antecedentes

#### 4.1.1 *Época Antigua*

Históricamente el tema de la presente investigación tiene relación con acontecimientos puntuales y significativos de la historia del trabajo, en la antigüedad las personas que realizaban actividades productivas eran llamados esclavos la palabra trabajo por natural que parezca no siempre ha

<sup>3</sup> Franco, Mery; Supanta, July, La técnica del fichaje en el desarrollo de la comprensión de textos en estudiantes del tercer grado de la institución educativa No. 24387, Perú, Universidad Nacional de Huancavelica, 2016, Pág. 41.

<sup>4</sup> Arias, Fidas G. El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica, República Bolivariana de Venezuela, Editorial Episteme, C.A., 2012, Pág. 29.

<sup>5</sup> Franco, Mery; Supanta, July, La técnica del fichaje en el desarrollo de la comprensión de textos en estudiantes del tercer grado de la institución educativa No. 24387, Perú, Universidad Nacional de Huancavelica, 2016, Pág. 41.

existido.

Los egipcios fueron quienes aportaron una nueva perspectiva a la historia del trabajo: con ellos comienza a surgir una estructura social cohesionada que permitió diversificar actividades y mantener una relación entre esclavos y trabajadores libres pertenecientes ambos a las clases bajas. Los esclavos se ocupaban de las cuestiones materiales, de las actividades penosas y degradantes. En Grecia, entre el siglo V AC y el siglo I AC, el trabajo continúa ausente como estructurador social. Sin embargo, la división entre los esclavos y los ciudadanos de la polis es un aporte a la historia del trabajo. A los primeros se asociaba el trabajo como actividad degradante y de poca exigencia intelectual, mientras que a los segundos se los libraba de tal actividad para dedicarse de pleno al desarrollo intelectual. El imperio romano también halla en la esclavitud la principal relación en torno al trabajo, aunque se caracterizó por los altos niveles de comercialización de esclavos a lo largo y ancho de su vasto territorio (Saiz, 2021).<sup>6</sup>

La palabra trabajo empezó a surgir por las actividades que realizaban las personas para cubrir sus necesidades, los egipcios con sus aportes en la agricultura, el comercio y la industria fueron quienes empezaron a diversificar las actividades productivas por lo que empieza aparecer el termino trabajo, pero continuaba ausente como coordinador de una sociedad ya que era notable la esclavitud.

La Edad Media realizó aportes significativos a la historia del trabajo, toda vez que allí la esclavitud empezó a ceder ante dos nuevas formas de relación laboral. A diferencia del esclavo, el siervo del feudo fue parcialmente propietario de sí mismo y de los frutos de su trabajo, si bien debía destinar parte de su producción al señor. En lugar de trabajar sus tierras con esclavos de su propiedad, los

---

<sup>6</sup> Saiz, Martín, Análisis histórico y multidisciplinario del trabajo para la administración de recursos humanos, Argentina, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, 2021, Pág. 13

terratenientes arrendaban parcelas a arrendatarios libres o a esclavos (Saiz, 2021)<sup>7</sup>. El segundo aporte de esta época a la historia del trabajo, se relacionó con la creación de gremios de profesionales. Según (Hopenhayn, 2001)<sup>8</sup> “el miembro de la corporación, era una persona libre de escoger la corporación a la cual pertenecer y en la cual desarrollar su vida de trabajo” (Pag.59).

“Los últimos aportes previos al advenimiento del capitalismo industrial surgen en tiempos del Renacimiento entre el siglo XV al siglo XVIII DC. Surgieron allí conceptos tales como negocio, ganancia, utilidad y acumulación de dinero”. (Saiz, 2021)<sup>9</sup>

En la Edad Media las personas empezaron a elegir sus actividades productivas, pero siempre seguían bajo una esclavitud o siendo sirvientes de quienes tenían posesión de las tierras obligándolos a guardar fidelidad y prestar determinados servicios y obligaciones, por lo tanto, la palabra trabajo no representaba un fin social. En el capitalismo empezaron a surgir los temas de negocio, ganancias mutuas, beneficios para ambas partes y crecer la riqueza de manera equitativa y se empezó a considerar la esclavitud como base de estudio del trabajo como estructurador social.

#### ***4.1.2 Época Moderna***

La época moderna desato una serie de aportes considerables para la historia de la administración de recurso humano, se analiza que a partir de la revolución industrial se dio la división del trabajo y se sustituyó la fuerza humana por maquinas generando alto nivel de desempleo y la baja de salarios.

El concepto de administración se ha practicado durante mucho tiempo, en la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero, en 1776, Adam Smith

---

<sup>7</sup> Saiz, Martin, Análisis histórico y multidisciplinario del trabajo para la administración de recursos humanos, Argentina, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, 2021, Pág. 14

<sup>8</sup> Hopenhayn, M, “Pensar el trabajo”, Argentina, Editorial Norma, Pág. 59.

<sup>9</sup> Saiz, Martin, Análisis histórico y multidisciplinario del trabajo para la administración de recursos humanos, Argentina, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, 2021, Pág. 14

publicó La riqueza de las naciones (The Wealth of Nations), donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la división del trabajo (o especialización laboral), es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad, ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador, se evitaba la pérdida de tiempo en el cambio entre una tarea y otra, y con inventos y maquinaria se ahorraba en mano de obra (Stephen, 2010, pág. 25).<sup>10</sup>

El termino administración ha sido utilizado durante muchos años y hace referencia a coordinar los recursos y tareas que las personas realizan. Adam Smith al momento de plantear la división del trabajo o especialización de labores logra que las personas sean más productivas según sus habilidades y destrezas, aspectos relevantes en el término de gestión de talento humano en la actualidad, ya que consiste en ayudar a que las personas tengan mejores logros, haciendo crecer sus capacidades, desarrollándose profesionalmente sintiéndose satisfechos en sus áreas de trabajo.

El segundo hecho importante es la revolución industrial, la cual inició a finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares (Stephen, 2010, pág. 25).<sup>11</sup>

La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas. Esto hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal. La medida más importante fue la creación de los denominados «Departamentos de Bienestar» en algunas organizaciones. El economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Recursos Humanos en su libro “Distribución de la riqueza”, publicado en 1894 (Aleixandre, 2020).<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Stephen, Robbins & Coulter, Mary, Administración, México, Pearson Educación, 2010, Pág. 25

<sup>11</sup> Stephen, Robbins & Coulter, Mary, Administración, México, Pearson Educación, 2010, Pág. 25

<sup>12</sup> Aleixandre, Esmeralda, Los Recursos Humanos de la Revolución Industrial a la Revolución Digital, En dalia, 2020.

En la revolución industrial se logra un impacto en lo laboral, al implementar que las maquinas sustituyeran la fuerza humana, las empresas se volvieron más productivas y surgió la necesidad de identificar los conocimientos de cada trabajador, pero fue un acontecimiento que desato partes negativas de modo que se caracterizó con hechos como: Los trabajadores tenían horarios excesivos, la maquinas generaban consecuencia que ponía a los trabajos en peligro, empezaron los estudios sobre cuidar los ambiente laborales y la salud de los trabajadores, en esta época surgieron los sindicatos que reclamaban derechos y mejores posiciones en la empresa para cada trabajador, el término que se utilizaba en esta época era administración de personal el fin del departamento de administración de personas era llegar a buenas negociaciones para que los empleados prestaran sus servicios de manera satisfactoria.

En 1970 se utilizaba a las personas como cosas o recurso de la empresa; no se tiene en cuenta el valor humano, anteponiendo al ser humano para al servicio del capital, la ciencia y la tecnología; se manipula el comportamiento de las personas; esconde los intereses de una clase dominante; no se mira la cultura, a las personas con el sentido del humanismo o social, no se tiene el sentido de trabajar con la gente, por la gente y para la gente; el ser humano es un instrumento de producción (Polo, 2011)<sup>13</sup>.

El termino gestión de recursos humano apareció después de la administración de personal, se empezó a considerar a las personas como recurso importante dentro de las organizaciones debido a que eran generadores de producción, pero a la vez representaban un gasto, el fin del departamento de recursos humanos en este tiempo era contabilizar al personal y gestionar que el recurso humano se mantuviera en las organizaciones.

---

<sup>13</sup> Polo, Gregoria, Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana, Colombia, Universidad del Magdalena, 2011, Pág. 53

### **4.1.3 Época Actual**

En la antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del Talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 39)<sup>14</sup>.

El enfoque de la gestión del talento humano es dejar de ver a las personas como recursos y crear una mejora organizacional al verlas como seres que aportan para alcanzar metas y objetivos con conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias individuales y debido a que se considera a las personas un activo que poseen las organizaciones se resalta que el propósito de la gestión de capital humano es retener al personal.

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de capital humanos. Las prácticas de RH se delegan los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 42)<sup>15</sup>.

Los equipos de gestión de talento humano crean estrategias que orientan y apoyan a las personas en un mundo cambiante y dinámico que viven las organizaciones, su fin principal debe ser contar con personal que posea formación especializada para realizar sus funciones, adaptándose a la

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 39

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 42

globalización, tecnología, servicios, importancia al cliente, productividad y competitividad, el departamento de talento humano se enfoca en el conocimiento que tengan las personas no en la cantidad de personas que laboran en las organizaciones desarrollando una gestión adecuada de talento.

#### ***4.1.4 Visión del futuro***

Las organizaciones en el siglo XXI deben ser organizaciones inteligentes. Las organizaciones inteligentes basan su teoría en el desarrollo de las personas, tiene en cuenta la constante motivación de los colaboradores con lo que se logra un desempeño efectivo y eficiente haciendo que esto genere mayor productividad. La gestión del talento humano tiene una visión más exigente en la actualidad ya que pretende involucrar a las personas en aspectos estratégicos de las organizaciones y establecer relaciones entre la gestión de lo humano y los resultados organizacionales tanto en aspectos estratégicos como en los de gestión que pongan en evidencia habilidades personales, capacidades y de conocimiento. La gestión del talento humano se basa en la Dirección estratégica del capital humano, en la gestión por competencias y en una metodología de gestión de recursos humanos como manera de acercarse al concepto de talento; consiste en utilizar métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo y técnicas para el desarrollo de competencias (Chávez, 2018)<sup>16</sup>.

La gestión de talento humano en la actualidad es un proceso flexible en donde se trata de incorporar la educación, sociedades, culturas, economía de manera que todas las personas se sientan satisfechos en sus áreas de trabajo, el departamento de talento humanos debe contemplar una integración entre los empleados y la organización logrando que se cumpla un fin común, la nueva estrategia de la gestión del talento humano es lograr identificar y potenciar las habilidades y

---

<sup>16</sup> Chávez, Luz, La gestión del talento humano como estrategia empresarial, Recuperado de: [http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/614/submission/copyedit/614-133-2216-1-9-20190131.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/copyedit/614-133-2216-1-9-20190131.pdf)

capacidades de los empleados logrando que cumpla los objetivos individuales y sociales, gestionando lo humano y los resultados organizacionales de ahí surgen términos que se utilizan hoy en día como clima organizacional, desarrollo de liderazgo, desarrollo profesional, programas de reconocimiento entre otros.

## **4.2 El sistema de la Gestión de Talento Humano**

### **4.2.1 Conceptos**

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler G. &., 2009, pág. 2)<sup>17</sup>.

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito (Chiavenato, 2009, pág. 9)<sup>18</sup>.

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Vallejo, 2015, pág. 17)<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Dessler, Gary & Verela Ricardo, Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2011, Pág. 2

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 9.

<sup>19</sup> Vallejo, Luz, Gestión del talento humano, Ecuador, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2015, Pág. 17.

La gestión de recursos humanos consiste en realizar actividades que van relacionadas con el talento humano de las organizaciones, realiza una secuencia de procesos cuidando a las personas como el elemento fundamental para lograr la productividad, su fin primordial es reconocer el conocimiento, capacidades, habilidades y destrezas de los empleados para contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo y a la vez crear un equilibrio entre los empleados u organización.

#### ***4.2.2 Planificación estratégica de la gestión del talento humano***

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 81)<sup>20</sup>.

Toda organización tiene una estrategia que se crea en base a la misión, visión y objetivos que se pretenden realizar, las empresas al tener una estrategia organizacional aprovechan la oportunidad que se puede obtener de un mundo cambiante en la actualidad, por lo tanto el departamento de talento humano debe contar de igual manera con una planificación estratégica del personal, al momento de gestionar el talento humano se cuidará a las personas como el recurso más importante, desarrollando sus capacidades y habilidades para un buen desempeño y alcance de los objetivos organizacionales como individuales.

---

<sup>20</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 81.

#### 4.2.2.1 Misión

Las organizaciones existen para hacer algo, es decir deben cumplir una misión. Misión significa encargo que se recibe, representa la razón de ser de una organización, significa el fin o motivo por el que fue creada, para qué debe servir, cumplir los objetivos esenciales del negocio, atender las demandas sociales del cliente y del mercado. Se debe responder las siguientes preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿qué hacemos? Y ¿por qué lo hacemos? La misión debe ser objetiva, clara, posible y comprensible, debe inspirar. La misión traduce la filosofía de la organización, sus valores, creencias, principios básicos, la ética, su responsabilidad social y respuestas a las necesidades del mercado (Vallejo, 2015, pág. 37)<sup>21</sup>.

La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización. Para ello, es necesario que los dirigentes y las personas que lideran observen un comportamiento misionero, es decir, que sepan cumplir con la misión de la organización por medio del trabajo y de la actividad en conjunto (Chiavenato, 2009, pág. 67)<sup>22</sup>.

La misión es guía para los colaboradores se redactada en tiempo presente indica porque existe la organización que hacer para lograr los objetivos y metas de la empresa muestra una imagen clara de la razón de ser de la organización.

#### 4.2.2.2 Los valores

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante.

Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento

---

<sup>21</sup> Vallejo, Luz, Gestión del talento humano, Ecuador, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2015, Pág. 17.

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 67

individual. Los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos como los supuestos sobre la naturaleza humana, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan (Chiavenato, 2009, pág. 66)<sup>23</sup>.

Cada individuo tiene valores personales, es por ello que existen los valores organizacionales para unificar a todo el personal de una empresa, el objetivo de los valores debe ser generar comportamiento acorde con lo que se ha propuesto en la organización, el talento humano deberá identificar los valores organizacionales como la base de las conductas que deben seguir dentro de las empresas.

#### **4.2.2.3 La visión**

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar (Chiavenato, 2009, pág. 70).

Las empresas tienen una visión indica a donde quieren llegar en el futuro, el departamento de

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 66

talento humano deberá guiar al personal según la visión de la organización con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa logrando así las metas.

Ver figuras de formulación de la estrategia organizacional “Apéndice No. 1” y los pasos de la planificación estratégica de recurso humanos “Apéndice No. 2”.

### ***4.2.3 Factores que intervienen en la planificación de RH***

#### **4.2.3.1 Ausentismo**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 90)<sup>24</sup>. El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo (Pág. 90).

El ausentismo es un factor que debe ser evaluado, conocerse y tratarlo ya que representa el tiempo que el trabajador está ausente en la organización, al momento de identificar la causa más frecuente del ausentismo se pueden crear estrategias que mejoren el problema.

#### **4.2.3.2 Rotación de personal**

(Chávez, 2018, pág. 44)<sup>25</sup> Describe la rotación del personal o turnover como el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas.

La separación es cuando una persona deja de ser miembro de una organización. Existen dos tipos

---

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 90.

<sup>25</sup> Vallejo, Luz, Gestión del talento humano, Ecuador, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2015, Pág. 44.

de separación:

- Separación por iniciativa del empleado: renuncia.
- Separación por iniciativa de la organización: despido.

La rotación se refiere a un cambio de empleados en la organización, se puede dar de manera interna cuando un empleado es trasladado a otro departamento o puesto de trabajo y de manera externa cuando el suceso es una salida o entrada de personal, las entradas de personas se pueden dar por contrataciones nuevas y las salidas por renuncias de los empleados y despidos, la rotación de personal es algo que no pueden controlar los administradores de recursos humanos.

#### **4.2.3.3 Cambios en la fuerza de trabajo**

La fuerza de trabajo de una organización registra variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones viven en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo (Chiavenato, 2009, pág. 93)<sup>26</sup>.

La planificación de la gestión de talento humano puede ser afectada por algún cambio que se dé dentro de la organización o por sucesos en que los empleados se ven obligados a faltar a sus labores como un accidente, maternidad o bien renuncia por expectativas de crecimiento, despidos que se dan por faltas graves que pueden cometer las personas dentro de las organizaciones, el plan de trabajo se ve afectado por lo que se reducen los resultados en la productividad y genera altos costos para las empresa en cubrir las plazas y lograr que la personas sean totalmente efectivas en su puesto

---

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 93.

de trabajo.

#### **4.2.4 Objetivos fundamentales de la administración de capital humano**

Según (Werther, 2008)<sup>27</sup>. Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

##### **4.2.4.1 Objetivos corporativos**

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización (Werther, 2008, pág. 10).

La gestión de talento humano tiene como objetivo corporativo que las personas se unan al éxito de la empresa, para alcanzar dichos objetivos se deben basar en las estrategias organizacionales misión, valores y visión los empleados identificarán el propósito de la organización para lograr la eficacia y los resultados.

##### **4.2.4.2 Objetivos funcionales**

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso

---

<sup>27</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 10.

humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo (Werther, 2008, pág. 10)<sup>28</sup>.

Los objetivos funcionales del departamento de talento humano deben basarse en mantener la fuerza laboral, formar equipos de alto rendimiento e identificar el potencial de cada persona para que se logre el mejor desempeño se obtengan beneficios y se note un crecimiento en el mercado laboral.

#### **4.2.4.3 Objetivos sociales**

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos (Werther, 2008, pág. 10).

La gestión de talento humano para lograr los objetivos sociales debe ser imparcial y enfocarse en los valores y cultura de la organización así proteger el patrimonio más valioso las personas por ejemplo no usara políticas discriminatorias por sexo, raza, religión, grupos culturales lo que permitirá a su vez que sea bien vista ante la sociedad.

#### **4.2.4.4 Objetivos personales**

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la

---

<sup>28</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 160.

empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación (Werther, 2008, pág. 10)<sup>29</sup>.

Al gestionar el talento humano se crean objetivos personales que están enfocados a desarrollar a las personas y hacer que se sientan felices en sus áreas de trabajo, los objetivos de la gestión de recursos humanos es preparar y capacitar continuamente a las personas, brindar reconocimientos, mejorar e incrementar su desempeño, mantener un ambiente agradable de trabajo, seguridad en el trabajo e impulsar al cambio logrando construir la mejor empresa y el mejor equipo en donde las personas se sientan satisfechas.

#### *4.2.5 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos*

Es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno. No sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización, o el ambiente de ésta.

##### **4.2.5.1 Influencias internas**

**Apoyo de la alta dirección:** El departamento de ARH se sitúa en el nivel institucional: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la dirección, el apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia debido a que, si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias, una de las probables

---

<sup>29</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 10.

consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma reactiva, en lugar de proactiva.

**Estrategia:** Las organizaciones cada vez más están vinculando la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. la estrategia es un condicionante de suma importancia para la gestión de los recursos humanos y éstos, a su vez, para los posicionamientos estratégicos de las empresas.

**Cultura:** La cultura condiciona los procesos de gestión de los recursos humanos y, a su vez, se puede ver reforzada por ellos. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones (empowerment), los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condiciones de trabajo, etc.

**Tecnología y estructura:** La tecnología es parte de los cambios constantes que tiene que tener en cuenta la organización influye en la forma de diseñar los puestos de trabajo y en el tipo de empleados que se contratan y forman, por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. La estructura de las organizaciones cada vez está menos jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. La gestión de talento humano no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

**Tamaño:** El tamaño de la organización es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del

mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos (Dolan, Ramón, & Jackson, 2007, pág. 7)<sup>30</sup>.

Al gestionar el talento humano se deberá tomar en consideración que se deben analizar las estrategias organizacionales como factor que afecta o beneficia a los empleados, las altas direcciones al momento de tomar decisiones muy probablemente no toman como prioridad el talento humano ya sea por falta de carencia de profesionales por lo que se vuelve una condicionante que hay que gestionar al igual que la tecnología, cultura, estructura y tamaño de la organización siendo factores que generan cambio constante en la gestión de talento humano.

#### 4.2.5.2 Influencias externas

**Economía:** La gestión de recursos humanos desempeña un papel primordial en la economía fuerte o débil debido a que una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, hace que el reclutamiento de personas calificadas resulte más importante, a retener los empleados clave, a aumentar la deseabilidad de la formación y a preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicativos y con sindicatos más fuertes. Por el contrario, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados.

**Competencia internacional.:** La gestión de los recursos humanos se ve afectada no sólo por el entorno externo inmediato, sino también por la economía internacional, las empresas que se mueven en mercados globales deben ser más competitivas, flexibles y deben revisar las políticas de gestión de sus recursos humanos con objeto de hacer estos más productivos. La globalización

---

<sup>30</sup> Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2008, Pág. 7

de los mercados ha incrementado la necesidad de la mejora en competitividad en la gestión internacional de talento humano (Dolan, Valle, & Jackson, 2007, pág. 7)<sup>31</sup>.

Los efectos que tiene la economía y la competencia internacional en la gestión de recursos humanos crean nuevas ideas que cada vez son más fuerte sobre la capacitación, preparación y contratación de talento humano que lleva a los países a desarrollarse y competir en esta nueva economía del conocimiento, se gestiona empleados competentes y se realizan contrataciones tanto locales, nacionales e internacionales cubriendo así los puestos con la mayor eficiencia posible.

#### ***4.2.6 Políticas de recursos humanos***

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. Una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales (Chiavenato, 2000, pág. 161)<sup>32</sup>.

Asimismo (Werther, 2008)<sup>33</sup>, sostiene que estas políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional, son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleados, desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas (Pág.160).

##### **4.2.6.1 Políticas de integración de recursos humanos**

Las políticas de integración incluyen donde reclutar en qué condiciones y cómo hacerlo por medio

---

<sup>31</sup> Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2008, Pág. 7

<sup>32</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Colombia, McGRAHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2000, Pág. 161.

<sup>33</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 160.

de técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos, definen los criterios de selección como aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo y son base para la orientación de nuevos empleados a la empresa (Chiavenato, 2011, pág. 102)<sup>34</sup>.

#### **4.2.6.2 Políticas de organización de recursos humanos**

Estas políticas determinan los requisitos básicos que deberá tener el personal para el desempeño de las tareas u obligaciones en los puestos de trabajo, criterios de planeación y distribución del recurso humano y el plan de carrera, definen la adecuada implementación de las evaluaciones de desempeño para verificar las alternativas de posibilidades futuras de desarrollo dentro de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 102)<sup>35</sup>.

#### **4.2.6.3 Políticas de retención de los recursos humanos**

Estas políticas abarcan los criterios de remuneración directa e indirectas de los empleados, los programas de formación y renovación de la fuerza laboral, así como los programas de motivación para lograr la participación y productividad de las personas en un clima organizacional adecuado, respaldan los criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad y normalizan las relaciones cordiales con los sindicatos (Chiavenato, 2011, pág. 102)<sup>36</sup>.

#### **4.2.6.4 Políticas de auditoría de recursos humanos**

Son reglas que están orientadas a que la empresa pueda mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización. Son criterios permanentes de la aplicación y adecuación de

---

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 102.

<sup>35</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 102.

<sup>36</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 102.

las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 102)<sup>37</sup>.

Las políticas en las organizaciones se crean con la finalidad de que se logre la eficiencia y la vez garanticen los procesos de la gestión de talento humano, se consideran un respaldo debido a que los trabajadores tienen criterios establecidos en los que se pueden guiar, deben ser creadas por la necesidad de establecer lineamientos y estandarizar las actividades del departamento de talento humano y de los trabajadores, su alcance al aplicarlas debe ser para todos los empleados ya sea de nuevo ingreso o existentes.

#### ***4.2.7 La función de la gestión de talento humano***

La administración de talento humano tiene como función guiar al personal para lograr una colaboración eficaz al alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, considerando que existe una gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, incorporación de tecnología, rápida evolución de mano de obra, mayor diversidad de la fuerza laboral, aumento de la presencia de mujeres en los puestos de trabajo, fuerte competencia entre organizaciones y factores como los cambios demográficos, políticos y culturales (Dolan, Valle, & Jackson, 2007, pág. 13).<sup>38</sup>

El área de gestión de talento humano tendrá como función ser capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas, velando por contar con personal que tenga conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo sean personas que reúnan nuevas características que se adapten a los cambios, de igual manera realiza las funciones necesarias para

---

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 102.

<sup>38</sup> Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2007, Pág. 13

velar por el bienestar de los empleados.

Según (Armijo & Bermudez, 2019), la principal función de la gestión de administración de los recursos humanos es garantizar los aspectos administrativos como es el completamiento de la plantilla, el traslado, salario, beneficios y evaluación de los empleados, así como desarrollar el talento humano de la organización, creando un clima organizacional laboral apropiado para contribuir a la productividad y responsabilidad ética y social de los trabajadores. Su radio de acción contempla aspectos tales como el reclutamiento y selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría.

#### ***4.2.8 La ARH como responsabilidad de línea y función de staff***

En la ARH hay un principio básico: administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué quiere decir esto? Muy sencillo. Quien debe administrar a las personas es el gerente mismo (o supervisor, o líder del equipo) al que ellas están subordinadas. Él tiene la responsabilidad lineal y directa de dirigir a sus subordinados. Por esa razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener sólo un gerente (Chiavenato, 2009, pág. 18)<sup>39</sup>.

El área de recursos humanos en la actualidad funciona como área que brinda consultoría, no se encargada directamente del personal sino asesora y prepara a los gerentes de las organizaciones para que ellos sean los encargados de las acciones y las decisiones en cuanto a sus subordinados.

Los especialistas en ARH, actúan como consultores internos, y los gerentes de línea (gerentes, supervisores, etc.), involucrados directamente en las actividades de ARH al ser responsables de la utilización eficaz de sus subordinados. Los gerentes de línea emplean un tiempo considerable en la administración de personas, en reuniones, en conversaciones individuales o grupales, llamadas

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 18.

telefónicas, correos electrónicos, solución de problemas y definición de planes futuros. El gerente de línea es responsable cuando la producción cae o la máquina falla y perjudica a la producción. De igual manera, también se debe encargar personalmente de la formación, el desempeño y la satisfacción de los subordinados (Chiavenato, 2009, pág. 24)<sup>40</sup>.

Los gerentes son los encargados de todo lo relacionada con el personal que tienen a cargo, ellos son los que pasan la mayor parte del tiempo con el personal y los conocen, debido a esto al gestionar el talento humano el gerente debe encargarse de contar con personal calificado, la debida formación, desempeño y satisfacción que los trabajadores, en las empresas hoy en día es común que sea el gerente el que lidere las actividades de clima laboral, reconocimientos por desempeño, despidos o renuncias y se respalda de la asesoría de un experto del área de talento humano.

#### ***4.2.9 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos***

Las organizaciones al administrar recurso humano tienen algunas dificultades ya que cada persona es diferente, la administración de recurso humano funciona únicamente como asesoría por lo que su actividad es planear, prestar servicios especializados, recomendar y controlar. La administración de recursos humanos maneja recursos vivos, por lo que enfrenta que las personas crecen se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor. Los jefes son los responsables directos de sus subordinados, los recursos humanos están distribuidos en diferentes departamentos por lo tanto el departamento de recursos humanos solo realiza la responsabilidad de línea y una función de staff.

La administración de recursos humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control, debe acomodarse, adaptarse y ceder, se enfrenta a la dificultad que el departamento no genera ingreso más bien para las empresas representa gastos.

---

<sup>40</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 24.

Uno de los aspectos más crítico que enfrenta el departamento de recurso humano es la dificultades de saber si realiza o no un buen trabajo las actividades que ejecuta están llenas de riesgos y desafíos no controlados (Chiavenato, 2000, pág. 167)<sup>41</sup>.

El desafío principal del departamento de talento humano es saber que todas las personas son diferentes, al igual que sus necesidades por lo que funciona como un departamento que brinda asesoría al gerente, director o jefe que son los encargados de poner en práctica las estrategias sobre el talento humano debido a que todo el personal está divididos en diferentes departamentos en la organización el departamento funciona como staff apoyando a controlar todas las áreas y brindar retroalimentación.

#### ***4.2.10 La gestión del gerente del talento humano***

Tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto a las personas que integran la organización. Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, identificación, selección, coaching, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de capital humano. Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano constituye un obstáculo para llevar a cabo sus otras actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de delegación de funciones. Ésta no reduce la responsabilidad de un gerente; sólo le permite compartir su responsabilidad (Werther, 2008, pág. 14)<sup>42</sup>.

El gerente es la figura dentro de la empresa que dirige todas las actividades relacionadas con el

---

<sup>41</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Colombia, McGRAHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2000, Pág. 167.

<sup>42</sup> William, Werther & Keith Davis, Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V, 2008, Pág. 14.

recurso humano, su objetivo debe ser desarrollar personal el alto rendimiento dentro de las organizaciones dirigiéndolos a lograr el éxito en sus funciones y por consecuencia de la organización.

#### ***4.2.11 Administración de recurso humano como proceso o sistema***

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, los subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización (Chiavenato, 2011, pág. 118)<sup>43</sup>.

La gestión de talento humano se basa en procesos que permite realizar un conjunto de fases sucesivas para administrar al personal de manera que la organización cuente con personal altamente cualificado y comprometidos con los objetivos de la organización, los subsistemas permiten identificar cada paso de la gestión de talento humano que hace alcanzar la productividad y bienestar de los colaboradores.

### **4.3 Subsistema de integración de talento humano**

#### ***4.3.1 Reclutamiento de personal***

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH

---

<sup>43</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 118.

oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 149)<sup>44</sup>.

El reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal como se puede observar en el “Apéndice No. 3”.

De acuerdo con los autores (Dolan, Ramón, & Jackson, 2007)<sup>45</sup>, el reclutamiento también puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados (Pág. 109).

#### **4.3.1.1 Fines e importancia del reclutamiento**

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir más concretamente uno, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.

---

<sup>44</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 149.

<sup>45</sup> Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2007, Pág.

- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente. Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento en la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados (Dolan, Valle, & Jackson, 2007, pág. 109).

El reclutamiento es un subproceso de la gestión de talento humano en donde se busca y contrata a la persona adecuada para cubrir un puesto se buscan suficientes candidatos y se les estimula para que apliquen a las plazas disponibles, logrando una efectividad en la base de datos para el proceso de selección, la empresa debe contar con personas capacitadas en el área de recursos humanos para realizar este proceso o bien se utilizar una agencia de reclutamiento.

#### **4.3.1.2 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal (Chiavenato, 2011, pág. 158)<sup>46</sup>

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno (Chiavenato, 2011, pág. 133).

El reclutamiento interno es cubrir la vacante con el personal ya existente dentro de la organización ocurre cuando se realiza una transferencia ya sea entre otras sucursales o bien por la promoción de un colaborador que se encuentre preparado para un nuevo puesto también ocurre los ascensos que se le otorgan a los empleados por un buen desempeño.

Desde el punto de vista de (Chiavenato, 2011) las ventajas y desventajas del reclutamiento interno son:

#### ***4.3.1.2.1 Ventajas de reclutamiento interno***

- **Es más económico**

Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.

- **Es más rápido**

---

<sup>46</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 158.

Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

- **Presenta un índice mayor de validez y seguridad**

Ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.

- **Es fuente poderosa de motivación para los empleados**

Vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

- **Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal**

Esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

- **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal**

Los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Se resalta que la mayor ventaja del reclutamiento interno es que motiva al personal a realizar un plan de carrera, al gestionar el reclutamiento interno se reducen los costos y el tiempo invertido en el proceso, el personal está listo y preparado para llenar el espacio disponible en la organización.

#### ***4.3.1.2.2 Desventajas de reclutamiento interno***

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para nivel de apuesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para

no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

Las desventajas del reclutamiento interno marcan puntos sobresalientes en los que se debe cuidar la armonía entre todos los empleados, en este tipo de reclutamiento se cubrirán las vacantes con el mejor personal debido a que el reclutamiento interno crea conflictos entre las personas antiguas en los puestos de trabajo y las personas con potencial que aplican para ascender, al sentirse una persona no tomada en cuenta y tener mucho tiempo laborando en la organización crea conflictos se pierde la autoridad reduciendo el crecimiento y desempeño de la organización.

#### **4.3.1.3 Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2011, pág. 136)<sup>47</sup>.

El reclutamiento externo se da cuando el departamento de recursos humanos encuentra talento fuera de la empresa para cubrir las vacantes que surgen en las organizaciones, reclutar de manera externa enriquece a la empresa con nuevas ideas y experiencias disminuyendo que los empleados estén en una zona de confort este reclutamiento se realiza por medio de varias técnicas que se describen a continuación.

##### ***4.3.1.3.1 Técnicas de reclutamiento externo***

“Las técnicas de reclutamiento son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la

---

<sup>47</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 136.

existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación”. (Chiavenato, 2011, pág. 136)

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato ver “Apéndice No. 4” y “Apéndice No. 5” Ejemplo de curriculum vitae (Chiavenato, 2009, pág. 122)<sup>48</sup>, quien también plantea las siguientes técnicas de reclutamiento externo.

- **Anuncios en diarios y revistas especializadas**

El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir en qué medio escrito se va a insertar el anuncio. Puede optarse por prensa general de ámbito local, nacional o internacional. También cabe la posibilidad de elegir revistas especializadas, con lo que se está produciendo una cierta segmentación del mercado, ya que nos estamos dirigiendo a un público determinado. es importante que la oferta de empleo se efectúe mediante un lenguaje claro y conciso.

La construcción del anuncio es importante. Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA, definición de sigla en “Apéndice No. 6”.

- **Agencias de reclutamiento**

Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas. Las primeras son aquellas creadas de forma oficial por los gobiernos y en las cuales suelen recogerse datos de

---

<sup>48</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 122.

todos aquellos que estando desempleados buscan un puesto de trabajo.

Las privadas, normalmente, desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha transmitido la empresa que contrata con ellas. Son organizaciones especialmente útiles cuando se trata de localizar a trabajadores de una cierta especialización y para ocupar puestos de alta responsabilidad.

Las empresas buscan a las agencias de empleo para abastecerse de candidatos que figuran en su base de datos.

- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones**

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de ARH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo.

- **Carteles o anuncios en lugares visibles**

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La

organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato. De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.

- **Consulta a los archivos de candidatos**

El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

- **Reclutamiento virtual**

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y a los candidatos.

- **Banco de datos de candidatos o banco de talentos**

Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su principal patrimonio. Para las

organizaciones es un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar el banco de datos.

La técnica de reclutamiento virtual con ayuda de las páginas sociales son una fuente que proporciona una gran cantidad de candidatos de manera inmediata y es una forma fácil y rápida de poderlos filtrar, las recomendaciones de los empleados en el reclutamiento es una técnica de bajo costo y es una técnica que permite que tanto como el trabajador existe y nuevo se sientan comprometidos en que se logre un proceso eficiente.

#### **4.3.1.4 Reclutamiento mixto**

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar el reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otras vacantes que deben llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima (Chiavenato, 2000, pág. 232)<sup>49</sup>.

El reclutamiento mixto es un proceso que cubre la vacante aprovechando tanto el talento humano interno como externo crea un ambiente de igualdad de condiciones tanto para los empleados que están en la organización como las que desean aplicar a los puestos, en ocasiones el reclutamiento mixto se da para un mismo puesto ya que si la persona es promovida deja una vacante que se cubre con una persona externa.

#### **4.3.2 Selección de personal**

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos,

---

<sup>49</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Colombia, McGRAHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2000, Pág. 137.

a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. En la actualidad del proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 137).

(Alles, 2006)<sup>50</sup> define selección como una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo, la selección se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas (Pag.102).

Como se describió el reclutamiento es buscar candidatos por medio de varias técnicas que permite tener una base de datos para el proceso de selección que es elegir a la persona con mejor talento para cubrir el puesto de trabajo.

#### **4.3.2.1 El proceso de selección de personal**

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a

---

<sup>50</sup> Alles Martha, Selección por competencias, Venezuela, Ediciones Granica, 2006, Pág. 102

sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal (Chiavenato, 2009, pág. 162)<sup>51</sup>.

Al realizar un proceso de selección se debe disponer de tiempo para evaluar el perfil de la persona que aplique a la plaza vacante, los candidatos deben superar todas las etapas necesarias para ser parte de la organización, la gestión de talento humano en la selección de personal tiene como propósito llevar el proceso eficiente y eficazmente de acuerdo a la estrategia organizacional para lograr una buena selección se pueden aplicar entrevistas, pruebas psicométricas, validación de referencias a los postulantes.

#### **4.3.2.2 Selección como un proceso de comparación**

Al realizar la selección se debe realizar una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección (Chiavenato, 2009, pág. 138)<sup>52</sup>.

El postulante a la plaza disponible de la empresa debe cumplir con los requisitos solicitados en el descriptor de puestos, pero luego de ser reclutado el proceso de selección aplica las técnicas como, por ejemplo: la entrevista, las pruebas psicométricas, simulación de situaciones, exámenes médicos, pruebas cognitivas entre otras permitiendo así lograr un proceso de comparación en los requisitos que cubre el candidato versus las competencias que tiene para cubrir el puesto.

---

<sup>51</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 162

<sup>52</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 138.

#### 4.3.2.3 La selección como proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff*, prestación de los servicios del departamento especializado (Chiavenato, 2011, pág. 145)<sup>53</sup>.

El departamento de talento humano funciona en la actualidad como asesor de los gerentes, el gerente selecciona entre tres a cinco candidatos para que se le realice las pruebas necesarias luego de que los candidatos aprobaron las pruebas se presentan los resultados y es el gerente quien toma la decisión de que persona cubrirá la vacante.

#### 4.3.2.4 Técnicas de selección

Las técnicas de selección se utilizan para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto, en función de los resultados que alcanzó cuando se sometió a esa técnica.

---

<sup>53</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 145.

#### **4.3.2.4.1 La entrevista de selección**

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante. El entrevistador debe facilitar la comunicación, no postular la agresividad como método, deberá obtener la verdad de los hechos y la mayor cantidad de información posible, establecer una distancia optima con entrevistado es decir no debe comprometerse emotivamente ni entrar en el juego del entrevistado manejador, formular preguntas para la entrevista y crear un cierre para la entrevista (Alles, 2006, pág. 234)<sup>54</sup>.

Ver “Apéndice No.7” Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos.

La entrevista es una técnica de selección y se puede utilizar como primer filtro en ella se puede evaluar el comportamiento del candidato ya sea de manera individual o grupal, el entrevistador debe estar capacitado y contar con un formato de entrevista estructurado antes de entrevistar, en esta técnica se conoce al candidato de primera mano son fáciles de implementar debido a que se pueden realizar presencial o virtual.

#### **4.3.2.4.2 Pruebas de conocimiento o de capacidades**

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de

---

<sup>54</sup> Alles Martha, Selección por competencias, Venezuela, Ediciones Granica, 2006, Pág. 234

contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la digitadora, el operador de máquinas, el operador de calculadoras, etc.), Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma (Chiavenato, 2011, pág. 182)<sup>55</sup>.

Las pruebas de conocimiento pueden ser orales y escritas su función es evaluar el conocimiento que tenga la persona sobre determinado tema o puesto de trabajo son de utilidad en la selección de personal y el desarrollo de carrera, las pruebas de conocimiento miden el desempeño y las habilidades.

#### *4.3.2.4.3 Pruebas psicológicas*

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras. Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo (Chiavenato, 2009, pág. 155)<sup>56</sup>. Ver “Apéndice No. 8” Las diferencias entre aptitud y capacidad. Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

---

<sup>55</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 182.

<sup>56</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 155.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel (Chiavenato, 2009, pág. 159)<sup>57</sup>.

Las pruebas psicométricas deben ser aplicadas por profesionales en el tema o bien el departamento de talento humano brindara las herramientas necesarias a quien las realizan, los resultados de una prueba psicométrica ayudan a que en una entrevista se pueden tener más factores a consultar al entrevistado o bien para respaldar la toma de decisión sobre la persona seleccionada.

#### ***4.3.2.4.4 Técnicas de simulación***

Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público, etc. Permiten reducir el probable error que es intrínseco a cualquier proceso de selección y el propio candidato puede evaluar su idoneidad para el puesto

---

<sup>57</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 159.

(Chiavenato, Gestion del Talento Humano , 2009)<sup>58</sup>.

Realizar un ejercicio de simulación permite observar los conocimientos y comportamiento del candidato por ejemplo a realizar una simulación sobre ventas se podrá evaluar qué capacidad tiene de convencimiento al cliente, servicio o bien de los productos o servicios de la empresa.

#### 4.3.2.5 ¿Quién puede ser un buen selector?

(Alles, 2006, pág. 118)<sup>59</sup>, indica que la formación de los especialistas de recursos humanos es diversa por lo que pueden ser profesionales de psicología, ingeniería o administradores, resalta que los últimos años se han incorporado al mercado carreras universitarias específicas, con diversos nombres, en relación con la temática de recursos humanos, por lo que un buen selector es la persona que tenga la experiencia necesaria para manejar todas las etapas de proceso de selección desde recolección de información en el momento de definir el perfil, hasta la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada y, desde ya, la entrevista que requiere por parte de entrevistador no solo capacidad de análisis sino también agilidad para identificar comportamientos.

Aspectos básicos para el perfil de selector:

- **Conocimiento empresarial:** La persona deberá entender el negocio, comprender los problemas empresariales y la planificación estratégica de la organización.
- **Puesta en marcha de las prácticas de Recursos Humanos:** Para ellos los especialistas de recursos humanos deben ser expertos en la disciplina, lo cual les permite conocer y ser capaces de llevar a cabo prácticas innovadoras de recursos humanos, aumentando de esta manera la credibilidad de los especialistas del área y obteniendo el respeto de la

---

<sup>58</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 161.

<sup>59</sup> Alles Martha, Selección por competencias, Venezuela, Ediciones Granica, 2006, Pág. 118

organización. Esto implica dominar la teoría y tener la capacidad para adaptarla a una situación concreta.

- **Gestión de cambio:** Es uno de los principales roles de los profesional de recursos humanos ya que están en una buena posición para dirigir el cambio, si se encuentran bien preparados demostraran capacidades para diagnosticar problemas, establecer relaciones, crear una agenda de liderazgo, solventar problemas e implementar objetivos, en síntesis, la función requiere conocimientos de los procesos de cambio, aptitudes como agente de cambio y capacidades para lograr el cambio, que son esenciales para mover, hacer cambiar al personal de la organización.
- **Gestión de política cultura:** Cultura en función de valores compartidos entre los directivos y los trabajadores. De este modo, las conductas o comportamiento de los empleados se ven como una consecuencia de las acciones llevadas a cabo desde la gestión del área de recursos humanos.
- **Credibilidad Personal:** Los profesionales de recursos humanos deberán fomentar la credibilidad mediante la relación con sus compañeros, generando su confianza, demostrando que se posee visión de futuro, presentando ideas innovadoras y animando a otros a participar del debate.

Un selector puede ser cualquier persona con la experiencia necesarias para manejar las etapas de proceso de selección debito a esto el personal que gestiona el talento humano no solo son profesionales en psicología, sino empleados con las capacidades necesarias para analizar y cuentan con la agilidad para identificar competencias en los postulantes. Las empresas hoy en día cuentan con personas con varias carreras que orientan su formación al recurso humano.

#### **4.3.2.6 Selección por competencia en el Siglo XXI**

El talento que se requiere en el siglo XXI está conformado por tres elementos: conocimiento, competencias y motivación por lo que la dificultad de la selección dependerá de métodos para evaluar estos tres elementos. El departamento de recursos humanos deberá trabajar la selección de personal bajo un modelo de competencias, la selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridos; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento, pero esto aun no alcanza, se debe considerar la motivación ya que el personal que tiene talento alcanzara el éxito solo si están motivados, las personas con talento pero no motivadas podrán hacer su tarea, pero no tendrán la performance o desempeño deseado (Alles, 2006, pág. 93)<sup>60</sup>.

La selección de personal en la actualidad solicita a personas con talento siendo este sinónimo de competencia estos términos hacen referencia a las características del personal provenientes del comportamiento individual y que genera un buen desempeño para la empresa, las personas logran una acción efectiva a través de tres elementos que debe poseer, conocimiento que es saber de una situación, habilidades que es saber hacerlo y actitud querer hacerlo debido a esto la selección por competencia en el Siglo XXI se hace cuidado no solo lo que necesita la empresa sino que desea alcanzar el nuevo colaborador dentro de ella.

### **4.4 Subsistema de organización de recursos humanos**

#### ***4.4.1 Análisis de puestos***

El análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene

---

<sup>60</sup> Alles Martha, Selección por competencias, Venezuela, Ediciones Granica, 2006, Pág. 93

asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas. El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan, Valle, & Jackson, 2007, pág. 57)<sup>61</sup>, ver “Apéndice No. 9” que describe la secuencia de actividades que se realizan después de un análisis de puestos.

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto (Dessler G. &, 2009, pág. 126)<sup>62</sup>.

Las empresas continuamente se están actualizando por lo que es necesario realizar un análisis de puestos para realizar los cambios necesarios en los descriptores de puesto o la valoración de los puestos cada puesto tiene que estar identificado para que existe.

#### ***4.4.2 Descripción de puestos***

Proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman el puesto y distinguen del resto en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de

---

<sup>61</sup> Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2007, Pág. 57.

<sup>62</sup> Dessler, Gary; Administración de recursos humanos, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009, Pág.

los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar. De este modo, un puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama (Chiavenato, 2011, pág. 190)<sup>63</sup>.

En la opinión de (Dessler G. , 2009), “Descripción de puesto es una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto” (Pág. 126)<sup>64</sup> .

Los descriptores de puestos son guías que orientan al personal a realizar sus funciones principales y secundarias ya que enlista detalladamente que actividades se debe realizar, el conocimiento que debe poseer o desarrollar, en que posición jerárquica está el puesto por lo tanto indica quien será su jefe inmediato y la relación que tiene con otros departamentos.

#### **4.4.2.1 Los usos de la descripción y el análisis de los puestos**

La descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización. Un programa de descripción y análisis de los puestos produce subsidios para el reclutamiento y la selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación del desempeño, etc. Casi todas las actividades de RH se basan en la información que proporciona la descripción y el análisis de los puestos (Chiavenato, 2009, pág. 228)<sup>65</sup>, ver “Apéndice 10” usos de la información del análisis de puestos.

---

<sup>63</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 190.

<sup>64</sup> Dessler, Gary; Administración de recursos humanos, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2009, Pág. 126

<sup>65</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES,

#### **4.4.3 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 245)<sup>66</sup>.

La evaluación de desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan, Valle, & Jackson, 2007, pág. 229)<sup>67</sup>.

La evaluación de desempeño es el proceso que se realiza para medir el desempeño de los colaboradores, cada empresa dependiendo de su giro de negocio desea obtener resultados y las personas son un factor importante en logro de sus objetivos se vuelve necesario evaluar el desempeño y así saber cuáles son las áreas que se tendrán que mejorar.

##### **4.4.3.1 ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción (Chiavenato, 2011, pág. 244).

---

S.A. DE C.V., 2009, Pág. 228.

<sup>66</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 245.

<sup>67</sup> Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2007, Pág. 229

#### ***4.4.3.1.1 El gerente***

El gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño, evaluación, y comunicación de sus subordinados aplica las evaluaciones de desempeño con asesoría del área de recursos humanos debido a que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, la importancia que aplique el gerente la evaluación de desempeño es que proporciona mayor libertad y flexibilidad con el subordinado de modo que cada gerente es el administrador real de sus personal.

#### ***4.4.3.1.2 La propia persona***

En esta apreciación el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Las organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

#### ***4.4.3.1.3 El individuo y el gerente***

La evaluación es aplicada con la participación del individuo y del gerente de modo que el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente. El gerente proporciona al colaborador todos los recursos necesarios, orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipos, metas y objetivos por alcanzar y el individuo recibe los recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados.

#### ***4.4.3.1.4 El equipo de trabajo***

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora.

El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

#### ***4.4.3.1.5 La comisión de evaluación del desempeño***

Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño.

#### ***4.4.3.1.6 El área de recursos humanos***

En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Es un proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular (Chiavenato, 2009, pág. 250)<sup>68</sup>.

En la actualidad existen varias técnicas de evaluación de desempeño dependiendo a quien se le aplicara se selecciona a la persona que le dará seguimiento, la organización elegirá que técnica se adapta más para obtener la información necesaria y poder dar retroalimentación a los empleados,

---

<sup>68</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 250.

la técnica más completa es la evaluación de 360 grados debido que involucra varias personas por lo que se pueden obtener criterios diferentes.

#### **4.4.3.2 Gestión del desempeño**

El departamento de talento humano gestiona el desempeño para administrar el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas, así maximizar el potencial de cada una según sus habilidades y competencias incrementando el desempeño humano y la vez dirigir a las personas hacia objetivos estratégicos. La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales (Chiavenato, 2009, pág. 272)<sup>69</sup>.

El departamento de recursos humanos gestiona el desempeño y crea estrategias logrando que las personas sean productivas, en algunas organizaciones se utilizan KPI que son indicadores o valores cuantitativos que se pueden medir o comparar y en base a ellos se evalúa el desempeño que se desea de cada persona, se les motiva a obtener los resultados positivos así generar aumento de salarios, entrega de reconocimientos, asensos entre otros beneficios que la empresa puede otorgar a sus trabajadores.

#### **4.4.3.3 Propósito de aplicar la evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño se aplican en la organización debido a que aportan en los siguientes procesos:

---

<sup>69</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 272.

- **Procesos para sumar a las personas:** La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.
- **Procesos para colocar a las personas:** Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
- **Procesos para recompensar a las personas:** Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
- **Procesos para retener a las personas:** Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- **Procesos para monitorear a las personas:** Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita

el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH (Chiavenato, 2009, pág. 272)<sup>70</sup>.

La evaluación de desempeño al ser una herramienta que nos indica un resultado sirve de base para una comunicación entre directivos y los puestos bajos mejorando así los resultados organizacionales con la correcta retroalimentación, es de utilidad en todos los subsistemas de la gestión de talento humano.

#### **4.4.3.4 Importancia de la evaluación de desempeño**

Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos. De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.

---

<sup>70</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 272.

- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias (Werther, 2008, pág. 306)<sup>71</sup>.

La importancia de la evaluación de desempeño es notable en las organizaciones y son aplicadas comúnmente por un jefe para conocer los resultados y avances que tiene su personal en relación a los objetivos planteados como organización, departamento, equipo de trabajo etc., cada empresa evalúa la productividad de sus colaboradores en periodos mensuales, trimestrales o anuales por lo que se indica que es obligatoria realizar una evaluación anual pero se recomienda realizarla por lo menos dos veces al año para permitir a la persona evaluada tener retroalimentación y mejorar los errores detectados.

#### **4.4.3.5 Desafíos de la evaluación del desempeño**

##### ***4.4.3.5.1 Desafíos Legales***

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o

---

<sup>71</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 306.

externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

#### ***4.4.3.5.2 Prejuicios del evaluador***

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.

#### ***4.4.3.5.3 Elementos subjetivos***

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

#### ***4.4.3.5.4 Error por tendencia al promedio***

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

#### ***4.4.3.5.5 Permisividad e inflexibilidad***

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente

de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

#### ***4.4.3.5.6 Elementos culturales***

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades “son atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”. Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de “etnocentrismo”, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, pero el evaluador deberá emitir juicios no influidos en su etnocentrismo.

#### ***4.4.3.5.7 Prejuicios personales***

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño es una opinión negativa, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones buenas o mal estén más presentes en la mente

y el ánimo del evaluador (Werther, 2008, pág. 310)<sup>72</sup>.

La evaluación de desempeño es aplicada por personas, aunque se utilizan herramientas digitales para cargar los datos es de gran relevancia mencionar que se debe realizar conscientemente sin beneficiar o perjudicar a la persona evaluada, los motivos personas o circunstancia que se viven en el momento no deben inferir en la aplicación de la evaluación.

## **4.5 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**

### **4.5.1 Remuneraciones sueldos y salarios**

#### **4.5.1.1 Concepto de administración de salarios**

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Cada cargo tiene su valor individual las estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas, los salarios respecto de los demás cargos de la propia organización buscan un equilibrio interno que se alcanza mediante la información interna obtenida de la evaluación y clasificación de cargos, basadas en un programa precio de descripción y análisis de cargos, al establecer el salario también se busca un equilibrio externo que se alcanza a través de la información externa obtenida de la investigación de salarios en el mercado laboral (Chiavenato, 2000, pág. 414)<sup>73</sup>.

La gestión de talento tiene como una de las funciones crear remuneraciones adecuadas para los trabajadores por lo que se analizan los puestos de trabajo de manera que tengan una valoración acorde al perfil del puesto como en relación a las leyes y lo que el mercado de trabajo ofrece.

#### **4.5.1.2 Concepto de compensación**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y

---

<sup>72</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 310.

<sup>73</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Colombia, McGRAHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2000, Pág. 414.

servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (Werther, 2008, pág. 342)<sup>74</sup>, ver “Apéndice 11” Ventajas que genera la compensación en los trabajadores”.

(Daza, Martin, & Sosa, 2013, pág. 12)<sup>75</sup>, indica que la compensación incluye términos como salarios, sueldos, jornales, beneficios e incentivos, es decir todo tipo de retribución que hace un empleador a sus colaboradores, siendo toda prestación de carácter remuneratorio complementaria al sueldo base, que pretende retribuir aquellas funciones que habitualmente impliquen una exigencia al puesto de trabajo.

La compensación es conjunto de ingreso que puede obtener el trabajador a cambio de desempeñar una labor y ser productivo en ella, ya que no solo incluye el salario que es establecido por la ley sino la empresa otorga otros beneficios que se convierten en un valor monetario para los trabajadores.

#### 4.5.1.3 Objetivos de la administración de la compensación

- **Adquisición de personal calificado**

Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de éste. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional una tasa más alta del paquete global de compensación para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.

---

<sup>74</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 342.

<sup>75</sup> Daza Diana, Martin Rosa, Sosa Jeimy & Vargas Yesenia, Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, 2013, Pág. 12.

- **Retener a los empleados actuales**

Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

- **Garantizar la igualdad**

La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

- **Alentar el desempeño adecuado**

El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- **Controlar los costos**

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

- **Cumplir con las disposiciones legales**

Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones

tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

- **Mejorar la eficiencia administrativa**

Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios (Werther, 2008, pág. 344)<sup>76</sup>.

Las compensaciones ayudan a que los empleados tengan una larga permanencia en las organizaciones el objetivo de la gestión de compensaciones es atraer personal con los beneficios que la empresa ofrece, retener al personal que no busque mejores opciones en el mercado laboral, es necesario establecer las políticas de compensaciones para garantizar la igualdad y no sea un colaborador más beneficiado que otro deben existir márgenes máximos y mínimos en relación de lo que se paga en un puesto para controlar los costos respetando las disposiciones legales.

#### **4.5.1.4 Salario o sueldo**

Según el Código de Trabajo de Guatemala en el Art. 88; Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, a) día u hora).
- Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado b) o a destajo); y

---

<sup>76</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 344.

- Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala).

Según la Organización Internacional del trabajo salario es un término internacional, la cuantía mínima de la remuneración que un empleador deberá abonar a sus asalariados por las prestaciones que éstos hayan efectuado durante un determinado período, sin que dicha cuantía pueda ser rebajada mediante convenio colectivo ni acuerdo individual (Organizacion Internacional del Trabajo , 2014)<sup>77</sup>.

(Prado, 2019, pág. 8)<sup>78</sup>, define el salario como la renta percibida por el obrero o empleado al servicio de un empresario; es salario pues, el precio de la fuerza de trabajo que paga el patrono o empleador en virtud del contrato de trabajo, consistiendo generalmente en una suma fija, no subordinada a las utilidades o pérdidas de la empresa, el salario es la única entrada con que cuenta para vivir el empleado y su familia y tiene por lo tanto carácter alimenticio.

La relación laboral entre patrono y trabajador esta respalda por un contrato de trabajo, en él se establece la cantidad fija que el empleador pagara a sus trabajadores por el trabajo realizado y es denominada sueldo, las leyes delegan un sueldo minino para ciertas actividades laborales el cual empleador debe respetar, se utiliza el termino salario en el momento que se establezca un periodo de horas o días y puede variar.

#### **4.5.1.4.1 Salario Nominal**

El salario nominal habitualmente se estipula en forma de contrato individual o colectivo. Este representa la cantidad literal y exacta de dinero que será pagada el empleado, sin embargo, dicha

<sup>77</sup> Organización Internacional del Trabajo, Sistema de salarios mínimos, estudio General, 2014, Recuperado de: [http://www.ilo.ch/global/standards/WCMS\\_235305/lang--es/index.htm](http://www.ilo.ch/global/standards/WCMS_235305/lang--es/index.htm)

<sup>78</sup> Prado Mario, Análisis Jurídico de los Salarios Diferenciados y su Impacto en el Desempleo en Guatemala, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, 2019, Pág. 8.

cantidad se encuentra sujeta a aspectos tales como la inflación, impuestos, etc. No representa el verdadero valor en relación con los precios (Enciclopedia Económica , 2022)<sup>79</sup>.

#### ***4.5.1.4.2 Salario Real***

El salario real es aquel que representa el salario nominal con relación a los precios, es decir, representa el poder adquisitivo que tiene este. Este salario puede variar debido a los efectos inflacionarios, ya que estos alteran el precio de los bienes y servicios del mercado (Enciclopedia Económica , 2022)<sup>80</sup>.

#### **4.5.1.5 Los tipos de salarios en las organizaciones**

##### ***4.5.1.5.1 El salario por unidad de tiempo***

Se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.

##### ***4.5.1.5.2 El salario por resultados***

Se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

##### ***4.5.1.5.3 El salario por la tarea***

Es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce (Chiavenato, 2009, pág. 286)<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Editorial Grudemi (2018). Salario nominal y real. Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/salario-real-y-nominal/>).

<sup>80</sup> Editorial Grudemi (2018). Salario nominal y real. Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/salario-real-y-nominal/>).

<sup>81</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 286.

#### **4.5.1.6 Nuevos planteamiento de la remuneración**

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija (Chiavenato, 2011, pág. 253).

##### ***4.5.1.6.1 Remuneración variable***

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios. Dado que la remuneración tradicional es fija y permanente no motiva a las personas para alcanzar un desempeño mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales. La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más. Y la remuneración variable está detrás del aumento de la productividad de las personas (Chiavenato, 2011, pág. 253)<sup>82</sup>.

##### ***4.5.1.6.2 Remuneración por habilidades***

La remuneración por habilidades pretende pagar los salarios con base en lo que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. La remuneración se basa en el conocimiento de la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de

---

<sup>82</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 253.

capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo, a la vez vincula la remuneración a la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. En esta remuneración el aumento salarial se deriva de la adquisición de conocimientos, pero orientados a un conjunto de tareas interrelacionadas (Chiavenato, 2011, pág. 255)<sup>83</sup>.

#### **4.5.1.6.3 Remuneración con base a competencias**

La remuneración con base en competencias evalúa las competencias del individuo, definiendo competencia como las características personales de un trabajador que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

La gestión de talento humano en la actualidad basa sus remuneraciones en el desempeño laboral o bien en la habilidad y competencias que desarrollan los trabajadores con el propósito de que las personas sean más productivas dejando a un lado las remuneraciones fijas que generan que los empleados se acomoden en sus puestos de trabajo.

#### **4.5.2 Calidad de vida en el trabajo**

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas (Chiavenato, 2011, pág. 332)<sup>84</sup> ver “Apéndice No. 12 Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton.”

---

<sup>83</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 255.

<sup>84</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 332.

En el estudio realizado por (Granados, 2011, pág. 216)<sup>85</sup>, indica que la calidad de vida laboral es un conjunto más o menos integrado de variables y dimensiones en donde se encuentra: la motivación hacia el trabajo; vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; eficacia y productividad organizacionales; condiciones del entorno socioeconómico; bienestar físico, psicológico y social; relaciones interpersonales; participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas; autonomía y toma de decisiones de los individuos sobre sus respectivos puestos de trabajo; desarrollo integral del trabajador; estrategias de cambio para conseguir la optimización de la organización; métodos de gerencia de los recursos humanos; condiciones y medio ambiente de trabajo; el trabajador como recurso y no como un costo empresarial / productivo.

La gestión de talento humano deberá cuidar tanto los ambientes físicos como la relaciones que tienen las personas en su ambiente de trabajo equilibrando la vida personal, como la laboral, un empleado debe sentirse parte de un ambiente social agradable y seguro del área donde trabaja.

#### **4.5.2.1 Higiene laboral**

“La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza” (Chiavenato, 2011, pág. 332).

“También conocida como higiene ocupacional o higiene industrial corresponde a la planificación de medidas que eviten el origen de enfermedades, lesiones o de cualquier afección que puedan sufrir los trabajadores” (Euroinnova, s.f.)<sup>86</sup>.

Estas áreas suelen establecer una serie de normas y políticas que van desde un régimen de

---

<sup>85</sup> Granados Isabel, Calidad de vida laboral Historia dimensiones y beneficios, Perú, Universidad de San Marcos, 2011, Pag.216.

<sup>86</sup> Higiene laboral, EUROINNOVA, Recuperado de: <https://www.euroinnova.gt/blog/que-es-higiene-laboral>

vestimenta, forma de comportamiento y modo de uso de recursos según el tipo de cargo.

#### ***4.5.2.1.1 Objetivos de la higiene laboral***

La higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene laboral están:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral (Chiavenato, 2011, pág. 333)<sup>87</sup>.

#### ***4.5.2.1.2 Principales puntos del programa de higiene laboral***

##### **4.5.2.1.2.1 Entorno físico del trabajo**

- **Iluminación:** La cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
- **Ventilación:** La eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- **Temperatura:** Dentro de niveles adecuados.
- **Ruidos:** La eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- **Comodidad:** Un entorno agradable, relajado y amigable.

---

<sup>87</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 33.

#### 4.5.2.1.2.2 Entorno psicológico del trabajo

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.

La higiene laboral en las organizaciones previene enfermedades que se pueden adquirir a futuro por las actividades realizadas en los puestos de trabajo, las enfermedades pueden ser físicas o mentales por lo que se deben de crear medidas de prevención por ejemplo: el ruido a grandes decibeles puede dañar los oídos y es una enfermedad física que se puede prevenir con uso de audífonos, el estrés es una enfermedad mental que se genera por varias causas se podría prevenir con evitar el trabajo rutinario, el acoso laboral, inestabilidad laboral entre otros.

#### 4.5.2.2 Salud Ocupacional

La salud implica un estado físico, mental y social de bienestar, esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales, por lo que la salud de una persona puede verse afectada por males, accidentes o estrés emocional debido a ellos la salud ocupacional se refiere a la asistencia médica preventiva que las organizaciones tienen para sus empleados (Chiavenato, 2009, pág. 476).

Salud ocupacional disciplina que pertenece al campo de sanidad pública cuya misión primordial es lograr que los trabajadores sean preservados del padecimiento de peligros, enfermedades, o cualquier otro juicio ocasionado directamente por las condiciones de trabajo a las que están expuestos en el trabajo (Lopez, 2019, pág. 39)<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> López Francisca, Evaluación del cumplimiento del Acuerdo Gubernativo 229-2014 y reformas del reglamento de

#### 4.5.2.2.1 *Funciones de la salud ocupacional*

- Deberá identificar y evaluar cualquier tipo de riesgo que pudiere afectar el lugar de trabajo. Ver “Apéndice No. 13 Gestión de riesgos”
- Deberá analizar los factores que respectan al medio ambiente del trabajo y analizar si alguna práctica que se realiza allí puede dañar la salud o el bienestar de los trabajadores.
- Brindará asesoramiento en lo que respecta a la salud, a la seguridad e higiene, y a la ergonomía.
- Se encargará de difundir la información necesaria y educará a los trabajadores en cuanto a la salud e higiene.
- Controlará que se garanticen las reglamentaciones relacionadas a la calidad y a la higiene del lugar. (Enciclopedia concepto , s.f.)<sup>89</sup>.

Los programas de salud ocupacional vigilan las condiciones del ambiente de trabajo dando asesoría y capacitación de cómo cuidar el estado físico, mental y bienestar social de los trabajadores previniendo así las enfermedades por medio de una gestión donde se encontrarán estrategias y debilidades que tiene la organización para el bienestar de sus empleados.

#### 4.5.2.3 Seguridad Laboral

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (Chiavenato, 2011, pág. 336)<sup>90</sup>.

---

Salud y Seguridad Ocupacional y su incidencia en la prevención de la salud laboral de los colaboradores de Fábrica El Zeppelin, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2019, Pág. 39

<sup>89</sup> <https://concepto.de/salud-ocupacional/#ixzz843KV2xY1>

<sup>90</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México,

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.

#### **4.5.2.3.1 Prevención de accidentes**

Un accidente es un evento no premeditado que produce un daño considerable. Podemos definir “accidente laboral” como el que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La palabra “accidente” significa acto imprevisto o, en la mayoría de los casos, perfectamente evitable (Chiavenato, 2011, pág. 281).

##### **4.5.2.3.1.1 Clasificación de los accidentes**

- **Accidentes sin separación:** Después del accidente, la persona sigue trabajando sin secuela alguna ni perjuicio considerable. Este tipo de accidente no provoca separación del trabajo ni se considera en los cálculos de los índices de frecuencia y de siniestralidad, aun cuando se deba investigar y anotar en el informe, además de exponer en las estadísticas mensuales.
- **Accidente con separación:** Es el accidente que provoca la separación de la persona de su trabajo. Se clasifica como:
- **Incapacidad temporal:** Provoca la pérdida temporal de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo inferior a un año. Al regresar al trabajo, la persona asume su función sin reducción alguna en su capacidad laboral.
- **Incapacidad parcial permanente:** Provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo superior a un año. Casi siempre es ocasionada por: la pérdida de un miembro o de una parte del mismo, la reducción de la función de un miembro o de una parte del mismo, la pérdida de la vista o

la reducción de la función de un ojo, la pérdida de audición o la reducción de la función de un oído, cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas que resulten, en opinión del médico, en una reducción de, cuando menos, tres cuartas partes de la capacidad para trabajar.

- **Incapacidad permanente total:** Provoca la pérdida total y permanente de la capacidad para trabajar. Por lo general se debe a: La pérdida de la vista de ambos ojos, la pérdida de la vista de un ojo y la reducción de más de la mitad de la vista del otro, la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (mano o pie), la pérdida de la vista de un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una mano o un pie, la pérdida de audición de ambos oídos o, también, la reducción de más de la mitad de su función, cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que ocasionen, en opinión del médico, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad para trabajar.
- **Muerte:** El accidente provoca el fallecimiento de la persona ( (Chiavenato, 2009, pág. 482)<sup>91</sup>.

La seguridad laboral es implementar medidas para prevenir accidentes, su propósito es eliminar las condiciones inseguras del ambiente laboral evitando así un accidente que tenga consecuencia tanto para el trabajador como para la organización cuando se implementa la seguridad laboral se debe brindar a los trabajadores todos los implementos necesarios para mitigar los accidentes cada empresa tiene riesgos diferentes por lo que es importante analizarlos e implantar las medidas necesarias.

---

<sup>91</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 482.

#### **4.5.2.4 Reglamento de salud y seguridad ocupacional**

El Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo nace en Guatemala en el año de 1957, su finalidad plantear el conjunto de conocimientos que buscan garantizar el bienestar físico, mental y social del trabajador, y con ello su eficiencia en el trabajo, controlando aquellos riesgos que puedan producirle accidentes o enfermedades laborales.

##### ***4.5.2.4.1 ¿Que hacer como patrono?***

Según el reglamento de salud y seguridad ocupacional, “ART. 4 Todo patrono o su representante intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.”

Al prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales que afecten a los trabajadores en la empresa, se puede evitar la pérdida temporal o definitiva de algún recurso humano valioso, con conocimiento experiencia. Se pueden evitar, además, los costos económicos debidos al tiempo perdido a los daños causados a máquinas, equipo, herramientas o materiales, en casos de accidentes entre otros. Mejorando las condiciones de seguridad e higiene en la empresa se pueden esperar trabajadores más satisfechos y productivos (Ministerio de trabajo y prevision social , s.f.).

##### ***4.5.2.4.2 ¿Que hacer como trabajador?***

En el artículo “ART. 8 del reglamento de salud y seguridad ocupacional indica que todo trabajador estará obligado a cumplir normas sobre higiene y seguridad, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal. Un accidente provoca dolor y sufrimiento, tanto para el trabajador como para su familia, debido no solo a la lesión o padecimiento en sí, sino también a los tratamientos médicos necesarios para recuperarse. Además, puede provocar la pérdida parcial o total de los ingresos del trabajador durante todo el tiempo de

recuperación o el resto de su vida si la lesión es permanente.

#### **4.5.2.4.3 Comité de Seguridad e Higiene**

##### **¿Es obligación contar con un Comité de higiene y Seguridad?**

El Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, establece que todo lugar de trabajo debe contar con una organización de Higiene y Seguridad. (Artículo 10).

##### **¿Qué es un Comité de Seguridad e Higiene?**

Es un grupo de personas de una empresa, organizada para velar porque se mantengan buenas condiciones de Higiene y Seguridad, dar sugerencias para prevenir accidentes, el buen funcionamiento y estado de las máquinas y herramientas, reportar a la Dirección o Gerencia de la empresa los riesgos que detecten como un peligro para la salud de las y los trabajadores.

##### **¿Quiénes deben conformar el comité?**

Debe integrarse con representantes de las y los trabajadores y del patrono, con el fin de que juntos propongan acciones para prevenir accidentes, enfermedades ocupacionales y mejorar las condiciones de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala)<sup>92</sup>, Ver “Apéndice No. 14 y 15” Formulario de notificación de comité de salud y seguridad ocupacional, y requisitos para la integración del comité de salud y seguridad.

En Guatemala el misterio de trabajo y previsión social exige a las empresas contar con un reglamento de salud y seguridad ocupacional, indica que debe hacer el patrono y a la vez las responsabilidades de los trabajadores, las empresas deben contar con un comité de seguridad e higiene con la finalidad de velar que se cumplan las disposiciones del reglamento, por lo tanto, el

---

<sup>92</sup> Gobiernos de Guatemala, Ministerio de trabajo y previsión social; recuperado de <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/servicios/adolescente-trabajador/35-direccion-general-de-prevision-social/servicios/35-salud-y-seguridad-ocupacional>

trabajador está protegido contra las malas condiciones labores en donde ponga en riesgo su vida o salud.

## **4.6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

### **4.6.1 Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2011, pág. 332)<sup>93</sup>.

La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Obando, 2020)<sup>94</sup>.

Las capacitaciones laborales se brindan en las organizaciones para que los empleados adquieren conocimientos de diferentes temas y son creadas en base a la estrategia o bien a los aspectos que se desean mejorar en los colaboradores.

#### **4.6.1.1 Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación consta de las siguientes etapas: detectar las necesidades de capacitación y cuáles son las brechas que deseamos cerrar, identificar los recursos, ejecución del programa de

---

<sup>93</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 332.

<sup>94</sup> Obando, Marcelo, Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria, Ecuador, Universidad de las fuerzas armadas, 2020.

capacitación y, por último, la evaluación, control y seguimiento, Ver “Apéndice No. 16 Proceso de capacitación”.

El proceso de capacitación tiene como secuencia identificar sobre que se va capacitar esto se decide conforme a lo que se quiere mejorar, luego se debe definir la estrategia que se utilizara realizando las siguientes preguntas, ¿cómo capacitar?, ¿a quién capacitar?, ¿dónde capacitar?, ¿cuándo capacitar?, se elegí quien dirigirá la capacitación siendo el gerente, el departamento de recursos humano y por último se debe realizar una evaluación de los resultados de la capacitación para verificar el logro del propósito de la capacitación.

#### **4.6.1.2 Tipos de cambio de conductas por medio de la capacitación**

Mediante el proceso de capacitación se pueden mejorar la conducta de los trabajadores en base a la transmisión de la información, el desarrollo de habilidades, desarrollo de aptitudes, desarrollo de conceptos ver “Apéndice No. 17 Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación”

La capacitación mejora las conductas de las personas ya que adquieren nuevos conocimientos del giro del negocio, del puesto de trabajo, de las políticas organizacionales, desarrollan nuevas habilidades y destrezas volviéndose participativos en la realización de las tareas, permite cambiar actitudes negativas y los empleados desarrollan nuevas ideas para participar en las estrategias.

#### **4.6.1.3 Beneficios de la capacitación**

Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen en el “Apéndice No. 18 Beneficios de la capacitación”.

Los beneficios de la capacitación pueden ser para el individuo, para la organización y para lograr

buenas relaciones humanas, lo sobresaliente es la mejora de los conocimientos en los puestos.

#### **4.6.1.4 Técnicas de capacitación**

##### ***4.6.1.4.1 Lectura***

En esta técnica un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes, el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento (Chiavenato, 2009, pág. 384)<sup>95</sup>.

##### ***4.6.1.4.2 Instrucción programada***

Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano (Chiavenato, 2009, pág. 384).

##### ***4.6.1.4.3 Capacitación en clase***

Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa

---

<sup>95</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 384.

de capacitación (Chiavenato, 2009, pág. 385).

#### ***4.6.1.4.4 E-learning***

Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o capacitación en línea (Chiavenato, 2009, pág. 386).

#### ***4.6.1.4.5 Capacitación con simuladores***

La capacitación con simuladores es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Por lo tanto, busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, aunque sin realmente tener al aprendiz en el puesto de trabajo (Dessler, 2009, pág. 192).

#### **4.6.1.5 Programa de capacitación**

Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en el “Apéndice No. 19”, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación, El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización, Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado.

Actualmente los programas de capacitación se realizan por internet en donde encontraran videos o conferencias, las empresas han implementado crear sus propias universidades donde el personal se autocapacita siguiendo una secuencia de cursos a realizar donde se les entrega un diploma del curso, el internet da la facilidad que los empleados lo pueden hacer en diferentes lugares y en el tiempo disponible que tengan sin necesidad esperar una programación con horarios en donde todos puedan asistir.

#### **4.6.1.6 Evaluación de los programas de capacitación**

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la

evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado (Chiavenato, 2009, pág. 388)<sup>96</sup>.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- **Costo:** cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- **Calidad:** qué tan bien cumplió las expectativas.
- **Servicio:** satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- **Rapidez:** qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- **Resultados:** qué resultados ha tenido.

Si las preguntas que se realizan en la evaluación de los programas de capacitación son positivas significa que ha tenido el éxito esperado, pero si son negativas el programa no habrá alcanzado los objetivos y el esfuerzo habrá sido inútil y no tendrá efecto, en el apéndice No.20 se pobra visualizar la evaluación de los resultados de la capacitación.

Los programas de capacitación deben ser evaluados para verificar si se logró el propósito de la capacitación, en un curso impartido por internet se puede implementar una evaluación al finalizar para tener un control de la puntuación obtenida del trabajador o bien si realizaron o no el curso para tomar las medidas necesarias.

---

<sup>96</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 388.

## **4.6.2 Desarrollo de las personas y de las organizaciones**

### **4.6.2.1 Desarrollo personal**

(Chiavenato, 2009)<sup>97</sup>, define el desarrollo personal como: la educación orientada hacia el futuro, es decir, actividades vinculadas con los procesos profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, el desarrollo está enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual (Pág. 414).

Asimismo, (Werther, 2008)<sup>98</sup> define al desarrollo personal como: los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral (Pág. 252).

### **4.6.2.2 Desarrollo versus capacitación**

El concepto de desarrollo personal es confundido con capacitación hasta son identificados como sinónimo debido a esto se explica con el “Apéndice No. 21 las diferencia entre desarrollo personal y capacitación en las organizaciones.

### **4.6.2.3 Proceso del programa de desarrollo**

El proceso de un programa de desarrollo personal, debe ser cuidadosamente diseñado y elaborado para ello nos basamos en (Werther, 2008)<sup>99</sup> quien explica todo el proceso de forma detallada y puntual ver “Apéndice No. 22 Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo”. No obstante, es necesario tener presente además los 4 pasos básicos que oriente el

---

<sup>97</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 414.

<sup>98</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 252.

<sup>99</sup> William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008.

desarrollo:

- **Diagnóstico:** medir las competencias laborales reales vs las esperadas, y a partir de esos resultados evaluar las necesidades reales del plan de desarrollo y su profundidad.
- **Intervención:** permite tomar acciones sobre las deficiencias identificadas, para establecer ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Dónde? Y ¿Cuándo? Realizar el cambio.
- **Comprobación:** ayuda a realizar un seguimiento sobre la curva del proceso de aprendizaje, para garantizar si el programa fue comprendido y llevado a la práctica.
- **Evaluación:** determina el avance objetivo del proceso de desarrollo, ofreciendo información sobre su impacto en los trabajadores y la organización.

#### 4.6.2.4 Métodos para el desarrollo de personas

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa). Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual se describen en el “Apéndice No. 23 métodos para el desarrollo de las personas”.

El desarrollo de personal se logra al implementar todos los procesos necesarios que hagan que las personas adquieran competencia que les permiten ser sobresaliente en el ámbito laboral, se debe de alcanzar el objetivo de lograr crear un plan de carrera y sucesión dentro de la organización para que el empleado se sienta satisfecho que puede crecer laboral y profesionalmente dentro de la empresa.

#### 4.6.2.5 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque para instituir cambios donde los empleados mismos

juegan un rol fundamental en el proceso de cambio al ofrecer datos, al obtener retroalimentación acerca de los problemas y al planear soluciones en equipo. Existen muchos métodos de DO, como capacitación para la sensibilización, desarrollo de equipos y encuestas de retroalimentación (Dessler, 2009, pág. 211)<sup>100</sup>.

El desarrollo organizacional conocido como DO es un enfoque de cambio en la organización, donde los colaboradores formulan cambios que necesitan e implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. El DO se aplica para cambios de conducta de las personas, cambios en los objetivos de la organización y un análisis de la competencia. También se considera al DO como una reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías utilizadas, de los productos, servicios producidos y la cultura organizacional (Vallejo, 2015, pág. 101)<sup>101</sup>.

#### ***4.6.2.5.1 El proceso del desarrollo organizacional***

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

- El diagnóstico, que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
- La intervención es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.

---

<sup>100</sup> Dessler Gary & Varela Ricardo; Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano, México, PEARSON EDUCACIÓN, Pág. 2011

<sup>101</sup> Vallejo, Luz, Gestión del talento humano, Ecuador, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2015, Pág. 101.

- El refuerzo es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación, El refuerzo se obtiene con reuniones evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado (Chiavenato, 2009, pág. 425)<sup>102</sup>

#### **4.6.2.5.2 Objetivos del desarrollo organizacional**

Los principales objetivos del DO son:

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos debajo del tapete”.
- Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes  $2 + 2$  es más que 4, las cuales permiten que las partes ganen más con la cooperación que con el conflicto).
- Incrementar el nivel de responsabilidad (Chiavenato, 2011, pág. 358)<sup>103</sup>.

El proceso de la gestión de talento humano describe los subprocesos, cada uno tiene acciones que realiza para que la organización tenga empleados cualificados y debido a la implementación de las practicas se logra tener al mejor personal y mantenerlo para lograr el desarrollo organizacional por que se van modificando los procesos y adquiriendo personal que porte a la organización.

<sup>102</sup> Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 425.

<sup>103</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 358.

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 5.1 Análisis

Mediante la información encontrada de varias fuentes bibliográficas, a continuación, se exponen las principales contribuciones sobre la investigación Gestión de Talento Humano, con el propósito de comprender las similitudes, identificar las concordancias o discrepancias entre las teorías existentes y los conceptos de los autores.

<b>1. Administración de recurso humano</b>	
<b>Dessler Gary &amp; Varela Ricardo (2011)</b>	<b>Chiavenato (2009)</b>
La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Pág. 2).	La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito (Pág. 9).
Administración es sinónimo de gestión por lo que los autores definen administración de recursos humanos y coinciden que es un proceso o sistema que gestiona todo lo relacionado con el personal que trabaja en la organización con el propósito de lograr tener empleados competentes y alcázar la satisfacción laboral.	

<b>2. Función de la gestión de talento humano</b>	
<b>Dolan, Valle, &amp; Jackson ( 2007)</b>	<b>Armijos F., Bermúdez A., Mora N. (2019)</b>
<p>La administración de talento humano tiene como función guiar al personal para lograr una colaboración eficaz al alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, considerando que existe una gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, incorporación de tecnología, rápida evolución de mano de obra, mayor diversidad de la fuerza laboral, aumento de la presencia de mujeres en los puestos de trabajo , fuerte competencia entre organizaciones y factores como los cambios demográficos, políticos y culturales (Pág. 13).</p>	<p>La administración de los recursos humanos tiene como función garantizar los aspectos administrativos como es el completamiento de la plantilla, el traslado, salario, beneficios y evaluación de los empleados, así como desarrollar el talento humano de la organización, creando un clima organizacional laboral apropiado para contribuir a la productividad y responsabilidad ética y social de los trabajadores. Su radio de acción contempla aspectos tales como el reclutamiento y selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría.</p>
<p>Los autores difieren en sus conceptos, aun cuando los dos resalta que la función es guiar a las personas según los procesos una definición se enfoca en la gestión de talento humano en un mundo cambiante y la otra en la secuencia de las actividades que se realizan en atraer, mantener y retener a los trabajadores dentro de la empresa.</p>	

<b>3. Políticas de recursos humanos</b>	
<b>Chiavenato (2000)</b>	<b>Werther, William &amp; Keith, Davis (2008)</b>
Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. Una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales (Pág. 161).	Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional, son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleados, desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas (Pág. 160).
Podemos observar en las definiciones que los autores coinciden que las políticas son reglas que se establecen dentro de la organización para orientar y dirigir a las personas de manera que se desempeñen bajo criterios que la organización establece para lograr los objetivos y las estrategias.	

<b>4. Reclutamiento</b>	
<b>Chiavenato (2011)</b>	<b>Dolan, Valle, &amp; Jackson,( 2007)</b>
<p>Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Pág. 149).</p>	<p>El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados (Pág. 109).</p>
<p>El reclutamiento forma parte de subsistema de integración del personal los autores Chiavenato y Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson &amp; Randall S. Schuler resaltan que el fin del reclutamiento es conseguir un número suficiente de personas calificadas para los puestos de trabajo en la organización logrando una base de datos para la selección de personal.</p>	

<b>5. Selección</b>	
<b>Chiavenato (2009)</b>	<b>Alles Martha (2006)</b>
<p>La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. En la actualidad del proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización (Pág. 137).</p>	<p>La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo, la selección se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas (Pág. 102).</p>
<p>Los autores Chiavenato y Martha Alles coinciden que el proceso de selección se realiza para escoger los mejores candidatos que contribuyan al éxito de la organización cumpliendo con los perfiles requeridos su propósito es aumentar el capital humano en las empresas.</p>	

<b>6. Análisis de puestos</b>	
<b>Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson &amp; Randall S. Schuler (2007)</b>	<b>Dessler Gary &amp; Varela Ricardo (2011)</b>
El análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas. El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias (Pág. 57).	El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto (Pág. 126).
Los autores coinciden que el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, brindando información de cómo se llevan las funciones en la organización.	

<b>7. Descripción de puestos</b>	
<b>Chiavenato (2009)</b>	<b>Dessler Gary (2009)</b>
<p>Proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman el puesto y distinguen del resto en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Pág. 190).</p>	<p>Descripción de puesto es una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto (Pág. 126).</p>
<p>El termino descripción de puestos tiene coincidencia según lo que expresa Chiavenato y Dessler Gary siendo un proceso que enumera o en lista detalladamente las obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo como las condiciones que se deben cumplir para desarrollar las actividades descritas en el mismo.</p>	

<b>8. Evaluación de desempeño</b>	
<b>Chiavenato (2009)</b>	<b>Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson &amp; Randall S. Schuler (2007)</b>
La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Pág. 245).	La evaluación de desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Pág. 229).
Los autores coinciden en que la evaluación de desempeño tiene como fin el crecimiento laboral de las personas como de la organización, por lo que se evalúa periódicamente para medir el rendimiento y la productividad, asegurando que la organización alcance los resultados esperados en un determinado tiempo o bien darle retroalimentación a al recurso humano.	

<b>9. Salario</b>		
<b>Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala</b>	<b>Organizacion Internacional del Trabajo (2014)</b>	<b>Prado Mario (2019)</b>
Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.	La cuantía mínima de la remuneración que un empleador deberá abonar a sus asalariados por las prestaciones que éstos hayan efectuado durante un determinado período, sin que dicha cuantía pueda ser rebajada mediante convenio colectivo ni acuerdo individual.	El salario es la renta percibida por el obrero o empleado al servicio de un empresario; es salario pues, el precio de la fuerza de trabajo que paga el patrono o empleador en virtud del contrato de trabajo, consistiendo generalmente en una suma fija, no subordinada a las utilidades o pérdidas de la empresa, el salario es la única entrada con que cuenta para vivir el empleado y su familia y tiene por lo tanto carácter alimenticio (Pág. 8).
<p>Los autores coinciden en las definiciones, el salario tiene como principio que a todo trabajador se le paga una remuneración sea cual fuera su denominación o método de cálculo, siempre que pueda deducirse a un valor monetario a cambio de su trabajo el salario es regulado por las leyes de manera que los patronos y empleadores paguen y reciban lo justo.</p>		

<b>10. Compensación</b>	
<b>Werther William &amp; Keith Davis (2008)</b>	<b>Daza, Martin, &amp; Sosa (2013)</b>
<p>La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (Pag.332).</p>	<p>La compensación incluye términos como salarios, sueldos, jornales, beneficios e incentivos, es decir todo tipo de retribución que hace un empleador sus colaboradores, siendo todo prestación de carácter remuneratorio complementaria al sueldo base, que pretende retribuir aquellas funciones que habitualmente impliquen una exigencia al puesto de trabajo (Pág. 12).</p>
<p>Los autores argumentan en sus definiciones que la compensación es una agrupación de todo lo que se le paga a un empleado empezando por el salario que es un monto que está estipulado en un contrato de trabajo o acuerdo laboral se complementa con todo lo que el trabajador puede obtener según su desempeño laboral, compromiso, responsabilidad y motivación dentro de la organización, las compensaciones son creadas por el área de talento humano para retener la fuerza laboral o retribuir aquellas funciones que requieran esfuerzos extras.</p>	

<b>11. Calidad de Vida en el trabajo</b>	
<b>Chiavenato (2011)</b>	<b>Granados, Isabel (2011)</b>
<p>Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátese de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales.</p> <p>Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ella (Pág. 332).</p>	<p>Conjunto de variables y dimensiones como motivación hacia el trabajo; vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; eficacia y productividad organizacionales; condiciones del entorno socioeconómico; bienestar físico, psicológico y social; relaciones interpersonales; participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas; autonomía y toma de decisiones de los individuos sobre sus respectivos puestos de trabajo; desarrollo integral del trabajador; estrategias de cambio para conseguir la optimización de la organización; métodos de gerencia de los recursos humanos; condiciones y medio ambiente de trabajo; el trabajador como recurso y no como un costo empresarial / productivo (Pág. 216).</p>

El concepto calidad de vida laboral no tiene una sola definición los autores lo enfocan a temas relacionados con el ambiente laboral, cuidando las condiciones psicológicas y sociales de las personas, la gestión actual de talento humano cuida tanto los ambientes físicos como la relaciones que tienen las personas en su ambiente de trabajo equilibrando la vida personal, como la laboral.

## 12. Higiene laboral

Chiavenato (2011)	(Euroinnova, s.f.)
La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza (Pág. 332)	También conocida como higiene ocupacional o higiene industrial corresponde a la planificación de medidas que eviten el origen de enfermedades, lesiones o de cualquier afección que puedan sufrir los trabajadores ( <a href="https://www.euroinnova.gt/blog/que-es-la-higiene-laboral">https://www.euroinnova.gt/blog/que-es-la-higiene-laboral</a> )
Los autores coinciden que la higiene laboral está dirigida para proteger al trabajador de enfermedades física y mentales evitando que en las áreas de trabajo la persona sufra enfermedades y lesiones durante las actividades que realiza.	

<b>13. Salud Ocupacional</b>	
<b>Chiavenato, Gestion del Talento Humano (2009)</b>	<b>Lopez Francisca (2019)</b>
<p>La salud implica un estado físico, mental y social de bienestar, esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales, por lo que la salud de una persona puede verse afectada por males, accidentes o estrés emocional debido a ellos la salud ocupacional se refiere a la asistencia médica preventiva que las organizaciones tienen para sus empleados (Pág. 476)</p>	<p>Salud ocupacional disciplina que pertenece al campo de sanidad pública cuya misión primordial es lograr que los trabajadores sean preservados del padecimiento de peligros, enfermedades, o cualquier otro juicio ocasionado directamente por las condiciones de trabajo a las que están expuestos en el trabajo (Pág. 39)</p>
<p>La idea principal de la salud ocupacional en las organizaciones es cuidar la salud de los trabajadores, por lo que se crean programas y actividades dentro de la empresa para mejorar los riesgos, las condiciones de trabajo y calidad de vida. La seguridad y salud ocupacional están reguladas por leyes guatemaltecas y debe ser importante para las empresas y un punto de partida para todo tipo de proyectos</p>	

<b>14. Capacitación</b>	
<b>Chiavenato (2011)</b>	<b>Obando Marcelo (2020)</b>
<p>La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.</p>	<p>La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.</p> <p>(<a href="https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254">https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254</a>)</p>
<p>Los autores coinciden que la capacitación permite mejorar los conocimientos y desarrollar la fuerza de trabajo en las organizaciones, la capacitación o formación permite que las personas aprendan a desarrollar actitudes, habilidad y competencias de manera que logren un rendimiento en sus funciones.</p>	

<b>15. Desarrollo Personal</b>	
<b>Chiavenato (2009)</b>	<b>Werther William &amp; Keith Davis (2008)</b>
Define el desarrollo personal como: la educación orientada hacia el futuro, es decir, actividades vinculadas con los procesos profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, el desarrollo está enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual (Pág. 414).	Define al desarrollo personal como: los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral (Pág. 252).
<p>Los autores de manera similar enfocan el concepto desarrollo de personal, Chiavenato expresa que es la formación que se le da a las personas orientada hacia el futuro para mejor su crecimiento dentro de la organización, el empleado se capacita no solo en el puesto actual sino para hacer una carrera futura, del mismo modo Werther William y Keith Davis indican que el desarrollo profesional es crear programas dirigidos a mejorar las capacidades de los directivos para lograr la visión organizacional por lo que se concluye que el desarrollo profesional es hacer que las personas estén dispuestas a formarse continuamente para hacer una carrera laboral futura dentro de la organización.</p>	

<b>16. Desarrollo organizacional</b>	
<b>Dessler Gary (2009)</b>	<b>Vallejo Luz (2015)</b>
<p>El desarrollo organizacional es un enfoque para instituir cambios donde los empleados mismos juegan un rol fundamental en el proceso de cambio al ofrecer datos, al obtener retroalimentación acerca de los problemas y al planear soluciones en equipo. Existen muchos métodos de DO, como capacitación para la sensibilización, desarrollo de equipos y encuestas de retroalimentación (Pág. 211)</p>	<p>El desarrollo organizacional conocido como DO es un enfoque de cambio en la organización, donde los colaboradores formulan cambios que necesitan e implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. El DO se aplica para cambios de conducta de las personas, cambios en los objetivos de la organización y un análisis de la competencia. También se considera al DO como una reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías utilizadas, de los productos, servicios producidos y la cultura organizacional (Pág.101)</p>
<p>Ambos autores coinciden que el desarrollo organización orienta a el cambio donde los empleados son parte fundamental, sus procesos se enfocan en el comportamiento individual y organizacional, el aprendizaje se dirige de manera individual y colectivamente el propósito del desarrollo organizacional es promover la efectividad de las organizaciones en un mundo cambiante y globalizado donde la tecnología ha sido un factor al cual las personas deben adaptarse de manera rápida y constante.</p>	

## 6. CONCLUSIONES

Para cerrar el tema Gestión de Talento Humano estudiado mediante una investigación bibliográfica se describen hallazgos importantes encontrados como resultado de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

1. La gestión de talento humano es vista por los autores como un sistema abierto debido a que sus procesos son interrelacionados e interdependientes lo que quiere decir que uno depende del otro, al momento de gestionar talento existen cambios por el ambiente externo o interno debido a esto se desglosa en subsistemas en donde la administración de talento humano identifica personas competentes para la organización y su propósito es construir equipos altamente eficientes que logren los objetivos personales como los objetivos organizacionales.

2. En la investigación se desarrollaron cuatro subsistemas, integración que se encarga del reclutamiento y selección de personal, organización en este proceso se describió el análisis de puestos, descriptores de puesto y evaluación de desempeño, en el subsistema de mantenimiento se desarrollaron temas sobre las remuneraciones y calidad de vida laboral, por último, desarrollo de talento humano resaltado el tema de las capacitaciones.

3. Al estudiar la gestión de talento humano se comprende que se tiene que hacer una laborar de conocimiento e implementación de estrategias y cuidar la parte emocional de los colaboradores, el talento es la capacidad de alcanzar resultados superiores el enfoque no es contar con talento individual sino talento que construya dentro de la organización.

4. El plan estratégico de la organización está respaldado por la misión, visión y valores de la organización la gestión de talento humano debe crear sus estrategias de personal en base a él y son la directriz para que los empleados sepan a donde desea llegar la organización.

5. Las políticas de recursos humanos son guías para los diferentes subprocesos dentro de la

organización, dan respuesta a los problemas que puedan surgir con el personal y son reglas para dirigir las funciones y aseguran que se desempeñen las actividades en relación a los objetivos de la organización.

6. Las principales funciones de la gestión de talento humano son: reclutar y seleccionar el personal necesario para la empresa, tiene la responsabilidad de gestionar la formación y capacitaciones a la vez la función de evaluar y analizar la satisfacción de los trabajadores y así conseguir que tengan un buen desempeño, otra de sus funciones principales es lograr la calidad de vida laboral que consiste en velar por la integridad física y mental de los empleados.

7. Los empleados esperan tener una calidad de vida laboral por lo que es necesario crear condiciones laborales favorables, la higiene laboral busca proteger la integridad física y mental del trabajador y la salud ocupación cuida que las personas que no se vean afectadas por accidentes o estrés emocional, el propósito de la seguridad laboral es eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo.

## 7. RECOMENDACIONES

Mediante los hallazgos de las conclusiones, se recomienda al lector tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para implementar una correcta Gestión de Talento Humano o bien si desea seguir profundizando sus conocimientos sobre el desarrollo del personal y de la organización.

1. Formular propuestas de gestión de talento humano para lograr identificar personas con competencias requeridas para los puestos de trabajo tomar en consideración que cada empresa es diferente y los cambios son constantes, por consecuencia no existe una sola definición para todas las empresas de cómo gestionar el talento, cada una evalúa según su estrategia organizacional.
2. Implementar en las organizaciones las mejores técnicas de reclutamiento de modo que se pueda atraer a los mejores postulantes con conocimientos, habilidad y aptitudes para el puesto.
3. Considerar que la mejor técnica de la selección es la entrevista, crear formatos de entrevista y tomarse el tiempo necesario al aplicarlas.
4. Analizar los puestos de trabajo y las actividades que se realizan en cada uno para luego crear descriptores de puesto que detallen información necesaria y específica de lo que se requiere del candidato para lograr cumplir con eficiencia su rol dentro de la empresa.
5. Basar las estrategias de recursos humanos al plan estratégico de la organización con fin de tener claro cuál es la estrategia más efectiva en cada subsistema que cumplirá los objetivos de la organización.
6. Hacer que las organizaciones implementen y creen políticas de recursos humanos, ya que la preocupación más grande es crear relaciones duraderas y estables entre empleado y empresa y esto se consigue mediante el respaldo de las políticas.
7. Capacitar a los empleados es decir dar la formación necesaria para que cada día sean mejores y se encuentren motivados debido a que capacitar influye y tiene un impacto directo en la

productividad y en funcionamiento de las organizaciones.

8. Crear programas que fortalezcan la calidad de vida laboral, como mejoramiento de áreas laborales, prevención de riesgos, establecimiento de relaciones colaborativas entre las jefaturas y los empleados.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros con autores:

1. Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Granica .
2. Arias, F. G. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION, Introducción a la metodología científica*. Republica Bolivariana de Venezuela: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
3. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* . Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. .
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
5. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
6. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* . Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
7. Dolan, S., Valle, R., & Jackson, S. &. (2007). *La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
8. Stephen, R. &. (2010). *Administración*. México: Person Educación.
9. Werther, W. &. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de la empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

### Tesis de grado:

1. Franco, M., & Supanta, J. (2016). *La técnica del fichaje en el desarrollo de la comprensión de textos en estudiantes del tercer grado de la institución educativa No. 24387*. Perú:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA.

2. Saiz, M. (2021). *Análisis histórico y multidisciplinario del trabajo para la. ARGENTINA: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.*
3. Vallejo, L. M. (2015). *Gestion del talento humano* . Ecuador : Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Páginas Web:**

1. Aleixandre, E. (15 de 05 de 2020). *Los recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolucion Digital*. Obtenido de Endalia:<https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/#:~:text=La%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial,-El%20origen%20de&text=La%20mecanizaci%C3%B3n%20y%20la%20producci%C3%B3n,y%20los%20horarios%20del%20personal>.
2. Armijo, F., & Bermudez, A. &. (01 de Julio de 2019). *Gestion de administracion de los recursos humanos*. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
3. Chávez, L. (01 de 12 de 2018). *La gestión del talento humano como estrategia empresarial*. Obtenido de [http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/614/submission/copyedit/614-133-2216-1-9-20190131.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/copyedit/614-133-2216-1-9-20190131.pdf)
4. Daza, D., Martin, R., & Sosa, J. &. (2013). *Analisis del impacto de la compensacion y beneficios en procesos liderados por el area de gestion humana*. Bogota: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de: [efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20b](https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20b)

- eneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllow
5. Enciclopedia Economica . (01 de 06 de 2022). *Editorial Grudemi* . Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/salario-real-y-nominal/>
  6. *Enciclopedia concepto* . (s.f.). Obtenido de <https://concepto.de/salud-ocupacional/>
  7. Euroinnova. (s.f.). *Euroinnova*. Obtenido de <https://www.euroinnova.gt/blog/que-es-higiene-laboral>
  8. Granados, I. (10 de 09 de 2011). Calidad de vida laboral, Historia Dimensiones y Beneficios. Lima, Peru: Universidad Nacional de San Marcos. Obtenido de [efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf](http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf)
  9. Lopez, F. (1 de 07 de 2019). Evaluacion del cumplimiento del acuerdo gubernativo 229-2014 y reformas del reglamentode salud y seguridad ocupacional y su incidencia en la prevencion de la salud laboral de los colaboradores de fabrica El Zeppelin. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/b99e74c3539f1f43cf85f0d7257531794fcd312a.pdf](http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/b99e74c3539f1f43cf85f0d7257531794fcd312a.pdf)
  10. Ministerio de trabajo y prevision social . (s.f.). *mintrabajo* . Obtenido de <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/servicios/adolescente-trabajador/35-direccion-general-de-prevision-social/servicios/35-salud-y-seguridad-ocupacional>
  11. Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala. (s.f.). *Codigo de Trrabajo*. Obtenido de [http://bvs.gt/eblueinfo/ML/ML\\_008.pdf](http://bvs.gt/eblueinfo/ML/ML_008.pdf)
  12. Obando, M. (02 de 07 de 2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas. doi:[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.225](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.225)

## 9. ANEXOS

### 9.1 Anexo No.1

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Chiavenato Idalberto
<b>Título del libro</b>	Gestión Talento Humano
<b>Datos Editoriales</b>	2009, Tercera edición, México
<b>Tema</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Subtema</b>	Definición de administración de recursos humanos
<b>Cita</b>	La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.
<b>Página</b>	9

### 9.2 Anexo No.2

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Werther William B. & Keith Davis
<b>Título del libro</b>	Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas
<b>Datos Editoriales</b>	2008, Sexta edición, México
<b>Tema</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Subtema</b>	Objetivos fundamentales de la administración de capital humano
<b>Cita</b>	El objetivo de la administración de capital humano es mejorar las aportaciones que las personas efectúan a las organizaciones. Los objetivos de carácter social, corporativo, funcionales y personales deben lograrse, pero sólo de manera que estén en consonancia con la organización a la que sirven. Estos objetivos se consiguen mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente.
<b>Página</b>	27

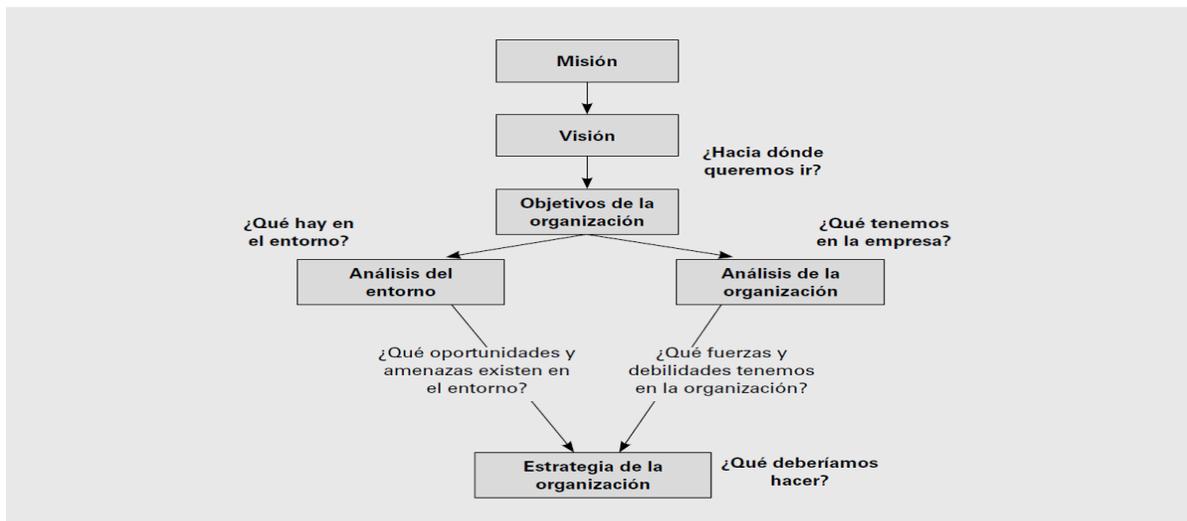
## 9.3 Anexo No.3

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Chiavenato Idalberto
<b>Título del libro</b>	Gestión Talento Humano
<b>Datos Editoriales</b>	2009, Tercera edición, México
<b>Tema</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Subtema</b>	Planeación estratégica de la gestión del talento humano
<b>Cita</b>	La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.
<b>Página</b>	64

## 10. APÉNDICE

### 10.1 Apéndice No. 1

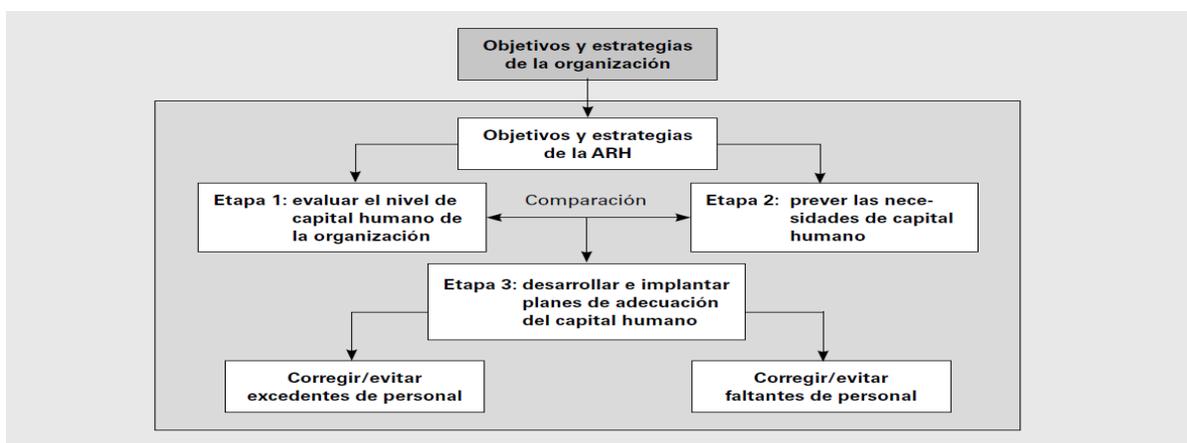
#### *Formulación de la estrategia organizacional*



**Fuente:** Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 73.

### 10.2 Apéndice No.2

#### *Los pasos de la planificación estratégica de Recursos Humanos*



**Fuente:** Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 79

### 10.3 Apéndice No. 3

#### Modelo de requisición de empleado

De: Departamento Para: División de Relaciones Industriales Área de Reclutamiento y Selección	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Fecha/Emisión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">/ /</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Fecha/Recibido</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">/ /</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Núm. /</td></tr> </table>	Fecha/Emisión	/ /	Fecha/Recibido	/ /	Núm. /																				
Fecha/Emisión																										
/ /																										
Fecha/Recibido																										
/ /																										
Núm. /																										
<b>REQUISICIÓN DE EMPLEADO</b>																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">DIVISIÓN</td></tr></table>	DIVISIÓN	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">CLAVE DE LA DIVISIÓN</td></tr></table>	CLAVE DE LA DIVISIÓN																							
DIVISIÓN																										
CLAVE DE LA DIVISIÓN																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 50%;">NOMBRE DEL PUESTO</th><th style="width: 50%;">CLAVE</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 50%;">CANTIDAD</th><th style="width: 50%;">CATEGORÍA</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	CANTIDAD	CATEGORÍA																			
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE																									
CANTIDAD	CATEGORÍA																									
<input type="checkbox"/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">POR REEMPLAZO</td></tr></table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">REGISTRO</th> <th style="width: 15%;">FECHA/SALIDA</th> <th style="width: 50%;">NOMBRE</th> <th style="width: 10%;">PUESTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td style="text-align: center;">/ /</td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		POR REEMPLAZO	REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO		/ /				/ /				/ /				/ /				/ /		
POR REEMPLAZO																										
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO																							
	/ /																									
	/ /																									
	/ /																									
	/ /																									
	/ /																									
<input type="checkbox"/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="text-align: center;">POR AUMENTO DEL PERSONAL</td></tr></table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr><td style="text-align: center;">CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL</td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>		POR AUMENTO DEL PERSONAL	CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL																							
POR AUMENTO DEL PERSONAL																										
CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL																										

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 156.

## 10.4 Apéndice No. 4

Formulario de solicitud de empleo

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

ESCRIBA TODA LA INFORMACIÓN SOLICITADA EN LETRA DE MOLDE EXCEPTO SU FIRMA				
<b>SE PODRÍA REQUERIR UN CONTROL DE CONSUMO DE DROGAS A LOS POSTULANTES</b>				
COMPLETE LAS PÁGINAS 1-5				Fecha:
<b>Nombre:</b>				
Apellido	Nombre	Segundo nombre	Apellido de soltero/a	
<b>Dirección actual:</b>				
Número	Calle	Ciudad	Provincia	Código postal
<b>Tiempo de residencia:</b>			<b>Número de seguridad social:</b>	
<b>Teléfono:</b>				
<b>Si es menor de 18 años, indique su edad:</b>				
<b>Puesto que se solicita:</b>			<b>Días/Horas disponibles para trabajar:</b>	
<b>Salario deseado:</b>			Sin preferencia _____	
			Jueves _____	
			Lunes _____	
			Viernes _____	
			Martes _____	
			Sábado _____	
			Miércoles _____	
			Domingo _____	
¿Cuántas horas semanales puede trabajar?			¿Puede trabajar en horario nocturno?	
<b>Empleo deseado:</b>				
<input type="checkbox"/> TIEMPO COMPLETO SOLAMENTE <input type="checkbox"/> TIEMPO PARCIAL SOLAMENTE <input type="checkbox"/> TIEMPO COMPLETO O PARCIAL				
¿Cuándo está disponible para comenzar a trabajar?				
FORMACIÓN ACADÉMICA Y OTRA INFORMACIÓN				
TIPO DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	UBICACIÓN (Dirección completa)	CANTIDAD DE AÑOS COMPLETADOS	ESPECIALIZACIÓN Y TÍTULO
Educación secundaria				
Facultad				
Escuela de negocios/comercio				
Escuela de formación profesional				

**Fuente:** <https://www.business-in-a-box.com/es/template/formulario-de-solicitud-de-empleo->

[D3516/](#)

## 10.5 Apéndice No. 5

### *Ejemplo de un curriculum vitae*

**CURRICULUM VITAE**

**Ademar de Souza Ricardo**  
 27 años  
 Área pretendida: Gerencia de Finanzas  
 Brasileño Soltero  
 Nacido el 18/10/1973-Ribeirão Preto – SP  
 Rua Prudente de Moraes, 213 –Ap. 35-São Paulo-SP-04565-010  
 Teléfono: (01)6185-6363

**A. Objetivos pretendidos**  
 Gerencia financiera o posición relacionada

**B. Escolaridad:**

- Universidad General de São Paulo, Facultad de Administración, 1997
- Universidad General de São Paulo, Posgrado en Análisis financiero, 1998

**C. Calificación profesional:**  
 Experiencia en inversiones, crédito y financiamiento a personas físicas/morales.  
 Sólidos conocimientos sobre el sistema bancario, hipotecario y mercado de capitales.  
 Fluidez perfecta del inglés y el español. Buenos conocimientos de francés y alemán.  
 Excelentes relaciones bancarias y con entidades de financiamiento.  
 Habilidad en computación (Word, Excel, PowerPoint, etcétera).

**D. Experiencia profesional:**

- Companhia Interamericana de Crédito  
 Gerente de procesos de crédito: agosto/2000 a agosto/2006
- KLG Metais  
 Analista financiero: febrero/1995 a julio/2000  
 Supervisor de presupuesto financiero: marzo/1990-febrero/1995
- Refrigeração Ártico S/A  
 Supervisor de crédito: agosto/1988 a febrero/1990

**E. Otros cursos y actividades**

- Convención de ABF (Asociación Brasileira de Finanzas) del 5 al 12/8/1998-SP
- Curso avanzado de inglés, Centro de Cultura Inglesa, São Paulo, 1997
- Curso avanzado de internet, Internetcom, São Paulo, 1999
- Curso de dinámica de grupo, Interface, São Paulo, 2000

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 122.

## 10.6 Apéndice No. 6

### *Método AIDA*



**Fuente:** <https://rrhhaprendizaje.wordpress.com/2014/10/19/tecnicas-de-reclutamiento-2/>

## 10.7 Apéndice No.7

### *Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos*

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSION	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

**Fuente:** William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 208.

## 10.8 Apéndice No. 8

*Las diferencias entre aptitud y capacidad.*

Aptitud	Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición natural para determinada actividad o trabajo</li> <li>• Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje</li> <li>• Se evalúa mediante comparaciones</li> <li>• Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo</li> <li>• Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento</li> <li>• Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo</li> <li>• Permite encaminarse hacia determinado puesto</li> <li>• Es el estado latente y potencial de comportamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo</li> <li>• Surge después del entrenamiento o aprendizaje</li> <li>• Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo</li> <li>• Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo</li> <li>• Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla</li> <li>• Es la disposición general o específica para el trabajo actual</li> <li>• Permite la colocación inmediata en determinado puesto</li> <li>• Es el estado actual y real de comportamiento</li> </ul>

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 156.

## 10.9 Apéndice No. 9

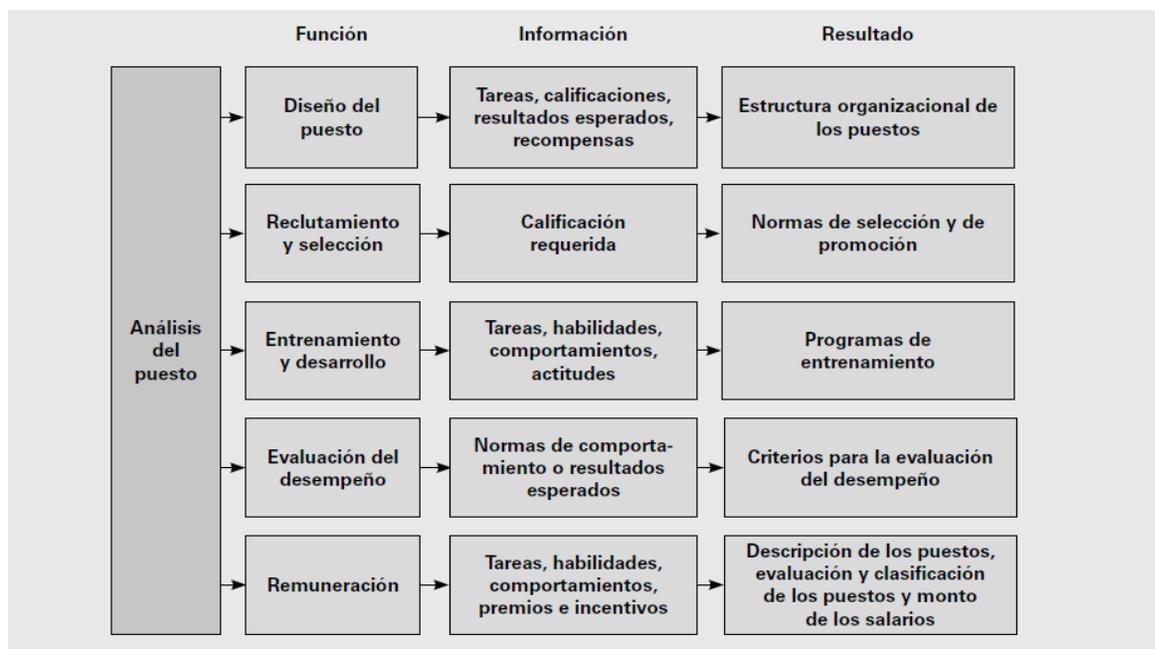
### *Relación y aspectos del análisis del puesto de trabajo*



**Fuente:** Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2008, Pág. 13

## 10.10 Apéndice No. 10

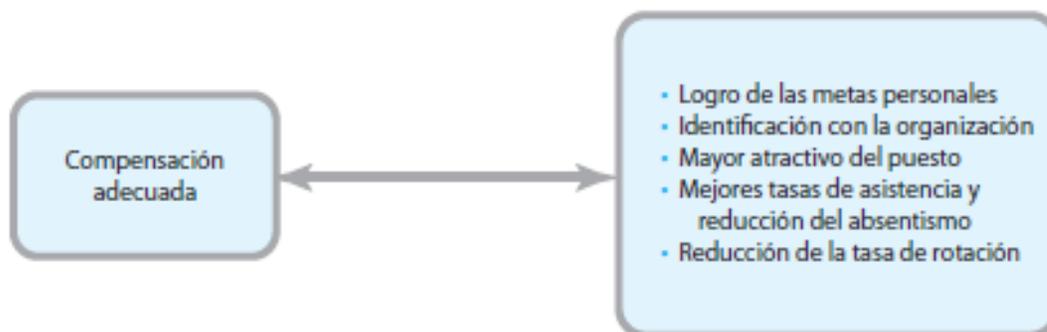
### *Usos de la información del análisis de los puestos*



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 230.

## 10.11 Apéndice No. 11

### *Ventajas de la satisfacción debido a la compensación*



**Fuente:** William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 342.

## 10.12 Apéndice No. 12

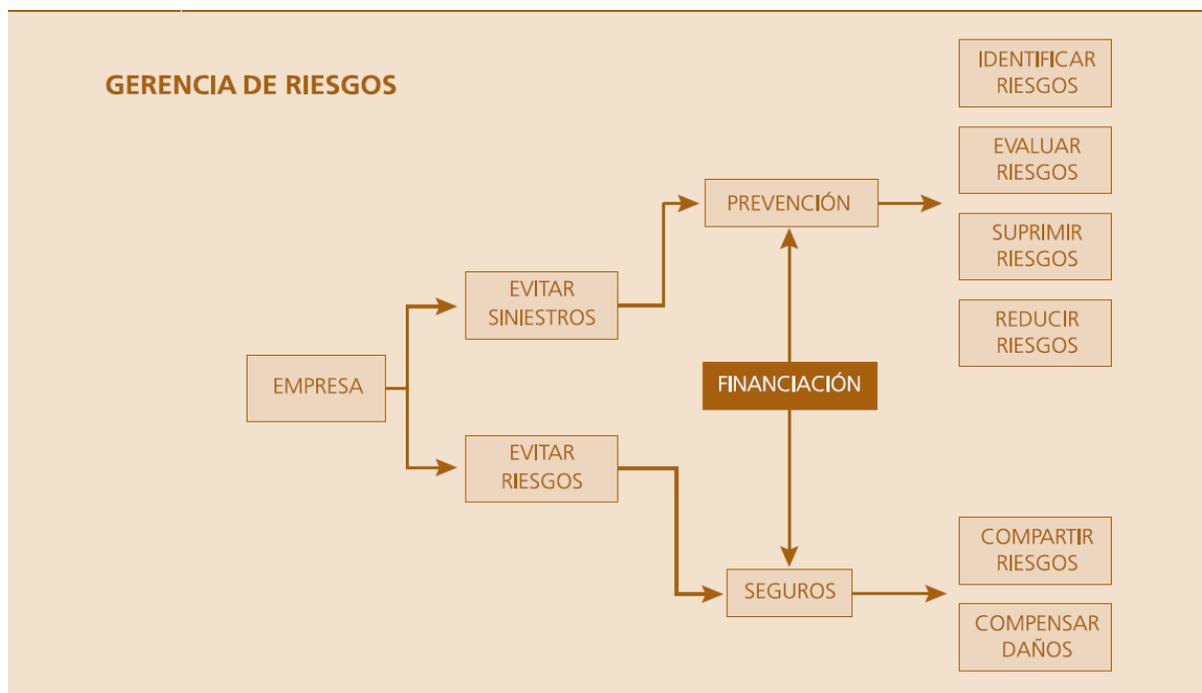
### *Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton*

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	1. Renta (salario) adecuada para el trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada laboral 5. Entorno físico (seguro y saludable)
3. Utilización y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Realimentación y reinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	11. Posibilidad de hacer carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad de empleo
5. Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	17. Respeto a las leyes y los derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la organización
7. Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos/servicios 24. Responsabilidad social por los empleados

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 495.

### 10.13 Apéndice No. 13

#### Gestión de riesgos



**Fuente:** Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, La gestión de los recursos humanos como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, España, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2008, Pág. 334.

## 10.14 Apéndice No. 14

### Formulario de notificación de comité de salud y seguridad ocupacional



**Formulario de Notificación de Comité de Salud y Seguridad Ocupacional**

**1. DATOS GENERALES**

1.1 Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

1.2 Dirección \_\_\_\_\_

1.3 Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

1.4 Correo electrónico: \_\_\_\_\_

1.5 Fecha de Integración del Comité: \_\_\_\_\_

**2. INTEGRANTES DEL COMITE**

Nombres de Representantes de trabajadores (as)	Nombres de Representantes de empleadores (as)	Cargo	Área donde labora

7<sup>ma</sup> Avenida 3-33 Zona 9, 24222500 al 03, [www.mintrabajo.gob.gt](http://www.mintrabajo.gob.gt)  
[www.guatemala.gob.gt](http://www.guatemala.gob.gt)

**Fuente:** Gobiernos de Guatemala, Ministerio de trabajo y previsión social; recuperado de <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/servicios/adolescente-trabajador/35-direccion-general-de-prevision-social/servicios/35-salud-y-seguridad-ocupaciona>

## 10.15 Apéndice No. 15

### *Requisitos para la integración el comité de salud y seguridad*



#### 1. Requisitos para la Integración del Comité de Salud y Seguridad

Los representantes de los trabajadores (as) deberán ser electos por la mayoría de los trabajadores (as) a través de voto secreto o nominal y los empleadores (as) nombrarán a sus propios representantes.

El comité se debe integrar según el siguiente número de representantes:

Número de Trabajadores(as) De la empresa	Número de Representantes de los Trabajadores (as)	Número de Representantes de los empleadores (as)
De 10 a 20	1	1
De 21 a 50	2	2
De 51 a 100	3	3
De 101 ó más	4	4

Cuando el número de trabajadores (as) es menor de 10 deberá nombrarse a un responsable de Seguridad y Salud.

Es una organización bipartita constituida por empleadores (as) y trabajadores (as), para promover e implementar programas de prevención de riesgos laborales, mejorar y mantener las condiciones de Salud y Seguridad Ocupacional.

#### 2. Organización

##### 2.1 Integración del Comité de Salud y Seguridad

El comité debe estar integrado con igual número de trabajadores (as) y empleadores (as), cada sector debe elegir a sus representantes.

El comité se debe conformar según el siguiente número de integrantes:

No. de Trabajadores(as)	Representantes de los Trabajadores (as)	Representantes de los empleadores (as)
10 a 20	1	1
21 a 50	2	2
51 a 100	3	3
101 ó más	4	4

Cuando el número de trabajadores (as) sea menor de 10 debe nombrarse a un encargado de Seguridad e Higiene.

##### 2.2 Requisitos para ser integrante del Comité

Saber leer y escribir

Decisión voluntaria de pertenecer al Comité

Tener 1 año de antigüedad, cuando la persona tenga conocimiento en la materia puede ser menos tiempo.

7<sup>ma</sup> Avenida 3-33 Zona 9, 24222500 al 03, [www.mintrabajo.gob.gt](http://www.mintrabajo.gob.gt)

[www.guatemala.gob.gt](http://www.guatemala.gob.gt)

**Fuente:** Gobiernos de Guatemala, Ministerio de trabajo y previsión social; recuperado de [https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/servicios/adolescente-trabajador/35-direccion\\_general-de-prevision-social/servicios/35-salud-y-seguridad-ocupacional](https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/servicios/adolescente-trabajador/35-direccion_general-de-prevision-social/servicios/35-salud-y-seguridad-ocupacional)

## 10.16 Apéndice No. 16

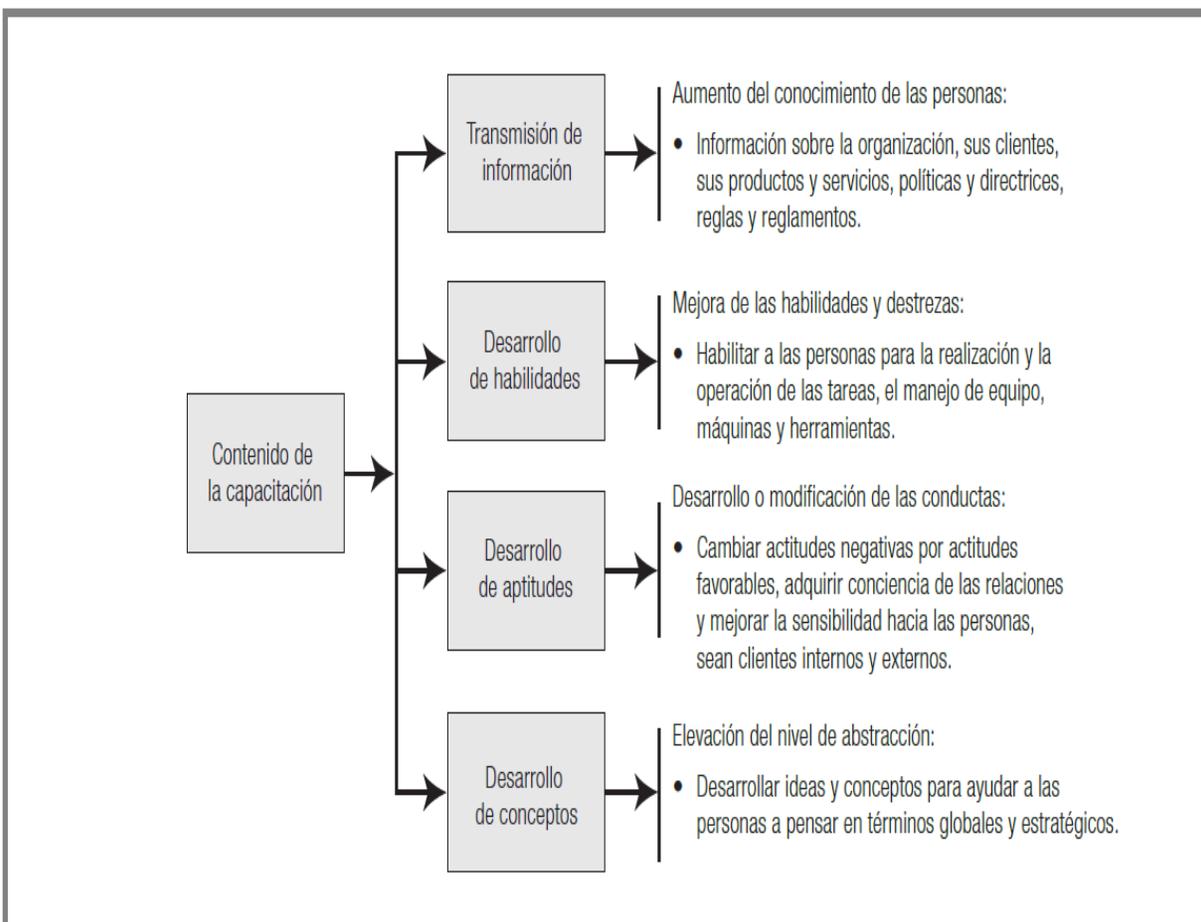
### *Proceso de capacitación*

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción a la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión de estrategias programación	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización</li> <li>• Competencias necesarias</li> <li>• Problemas de producción</li> <li>• Problemas de personal</li> <li>• Resultados de evaluación y desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A quién capacitar?</li> <li>• ¿Cómo capacitar?</li> <li>• ¿En qué capacitar?</li> <li>• ¿Dónde capacitar?</li> <li>• ¿Cuándo capacitar?</li> </ul>	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de línea</li> <li>• Asesoría de Talento Humano</li> <li>• Por ambos</li> <li>• Por terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>• Análisis de costo/beneficio</li> </ul>

**Fuente:** Vallejo, Luz, Gestión del talento humano, Ecuador, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2015, Pág. 91.

### 10.17 Apéndice No. 17

#### *Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación*



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2011, Pág. 387.

## 10.18 Apéndice No. 18

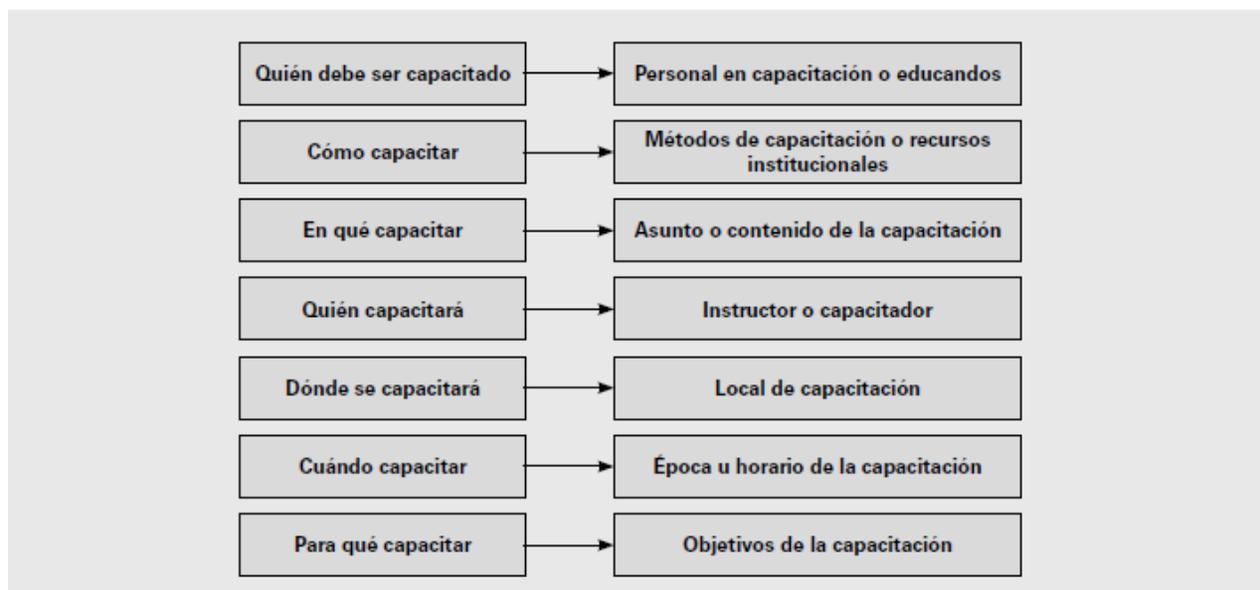
### *Beneficios de la capacitación*

<b>BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas</li> <li>■ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo</li> <li>■ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones</li> <li>■ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas</li> <li>■ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto</li> <li>■ Permite el logro de metas individuales</li> <li>■ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual</li> </ul>
<b>BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantiene la competitividad de la organización</li> <li>■ Incrementa la rentabilidad</li> <li>■ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles</li> <li>■ Eleva la moral</li> <li>■ Promueve la identificación con los objetivos de la organización</li> <li>■ Crea mejor imagen</li> <li>■ Mejora la relación jefes-subordinados</li> <li>■ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo</li> <li>■ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas</li> <li>■ Proporciona información con respecto a necesidades futuras</li> <li>■ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas</li> <li>■ Promueve el desarrollo del personal</li> <li>■ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes</li> <li>■ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo</li> <li>■ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas</li> <li>■ Promueve la comunicación en toda la organización</li> <li>■ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto</li> </ul>
<b>BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos</li> <li>■ Ayuda en la orientación de nuevos empleados</li> <li>■ Hace viables las políticas de la organización</li> <li>■ Alienta la cohesión de los grupos</li> <li>■ Fomenta una atmósfera de aprendizaje</li> <li>■ Mejora la calidad del hábitat en la empresa</li> </ul>

**Fuente:** William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 254.

## 10.19 Apéndice No. 19

### *La programación de la capacitación*



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009, Pág. 380.

## 10.20 Apéndice No. 20

### *Evaluación de los resultados de la capacitación*

<b>Reacción de satisfacción</b>	Es la reacción positiva, mide la satisfacción del participante en la experiencia de capacitación. Si el capacitador atrajo la atención al grupo, si participaron activamente, si el aula estaba agradable y si recomendaría a otros participantes.
<b>El aprendizaje</b>	Evalúa la capacitación al grado de aprendizaje si se adquirieron nuevas habilidades y conocimientos. Si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
<b>El desempeño</b>	Evalúa el efecto en su trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas, se modifica el comportamiento si hay cambios conductuales.
<b>El resultado</b>	Mide el efecto de la capacitación con los resultados del negocio de la organización. Se pueden: reducir los costos de operaciones, incrementar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo de procesos.
<b>El rendimiento financiero ROI = retorno a la inversión</b>	Es importante medir el rendimiento financiero que obtuvo la capacitación; esta medición se realiza con indicadores económicos y en función al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

**Fuente:** Vallejo, Luz, Gestión del talento humano, Ecuador, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2015, Pág. 95.

### 10.21 Apéndice No. 21

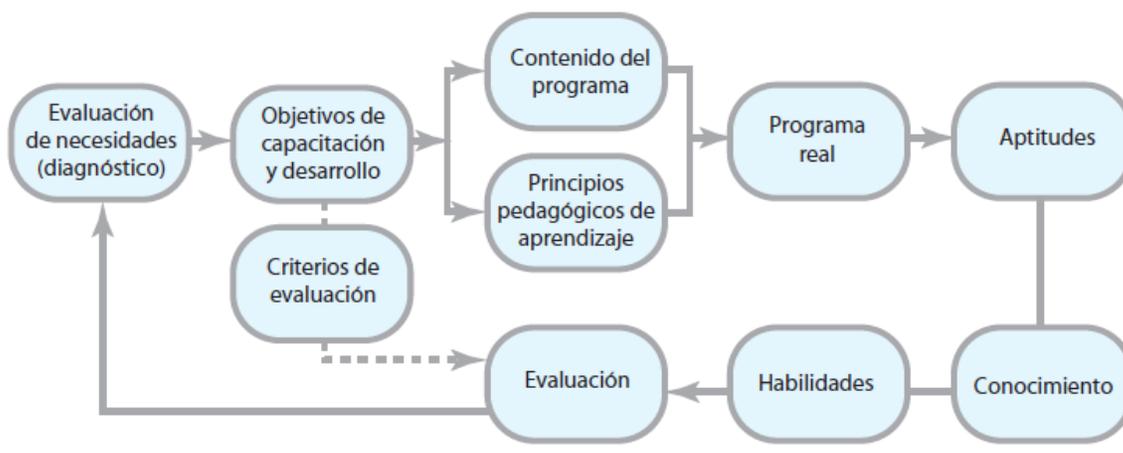
#### *Diferencias entre capacitación y desarrollo*

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
<b>Responde a</b>	<i>Cómo hacer</i>	<i>Qué hacer, qué dirigir</i>
<b>Definición</b>	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
<b>Objetivo</b>	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
<b>Nivel</b>	Trabajadores en general	Ejecutivos
<b>Plazo</b>	Corto plazo	Largo plazo
<b>Tipo de educación</b>	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

**Fuente:** William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 253.

### 10.22 Apéndice No. 22

#### *Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo*



**Fuente:** William, Werther & Keith, Davis, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 2008, Pág. 255.

## 10.23 Apéndice No. 23

### *Métodos para el desarrollo de las personas*

<p><b>Rotación de puestos:</b> hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización. Su objetivo es: expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical: la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal: la persona hace una transferencia lateral de corto plazo para que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad. La rotación de puestos transforma al especialista en generalista.</p>
<p><b>Puestos de asesoría:</b> es brindar a la persona la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de <i>staff</i> en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y el apoyo de un administrador.</p>
<p><b>Negociador de conflictos:</b> permite a la persona dedicarse a tiempo completo al trabajo de analizar y resolver problemas.</p>
<p><b>Asignación de comisiones:</b> las personas participan en comisiones de trabajo, donde participan en la toma de decisiones, aprenden a observar a otros e investigan problemas específicos de la organización. Las comisiones son temporales, diseñadas para resolver problemas específicos y poner soluciones y recomendaciones para sus implementación.</p>
<p><b>Simulaciones:</b> los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresa, simulación de funciones, etc. Sobre la base de la experiencia de la organización: las personas describen, diagnostican problemas reales, analizan sus causas y plantean soluciones. La simulación crea un ambiente similar a las situaciones reales en que trabaja la persona. Análisis de casos reales.</p>
<p><b>Juegos de empresas:</b> también llamados business games, consisten en la participación de equipos de trabajadores y administradores quienes compiten entre sí y toman decisiones en situaciones reales o simuladas.</p>
<p><b>Centros internos de desarrollo:</b> también conocidos como universidades corporativas. Este método trata de aplicar en las organizaciones ejercicios realistas para que se desarrollen y mejoren sus habilidades personales.</p>
<p><b>Couching:</b> el administrador representa varias funciones integradas: líder renovador, preparador, orientador e impulsor.</p>
<p><b>Cursos y seminarios:</b> se adquieren nuevos conocimientos, habilidades conceptuales y analíticas.</p>
<p><b>Tutoría o mentoring:</b> es la ayuda de los administradores a las personas que aspiran a subir a los niveles altos de la organización. Se guía y orienta a las personas en su carrera, es igual que el técnico deportivo; quien guía y aconseja da sus críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.</p>
<p><b>Asesoría de trabajadores:</b> funciona como los mentores, pero la diferencia es cuando surge un problema que requiere solución. El administrador interviene cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo como ausencias, retrasos, irritación, insubordinación, o realiza su trabajo insatisfactoriamente. El facilitador, quien tiene una gran capacidad para escuchar y persuadir, interviene.</p>

**Fuente:** Vallejo, Luz, Gestión del talento humano, Ecuador, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2015, Pág. 100



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**

Guatemala, 13 de 07 de 2023

Señores  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Katherin Johana Mérida Carrillo que me identifico con número de carné 19003934 y con DPI 2448588101601 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología, Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

Gestión de Talento Humano

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 