

GERENCIA DE

TALENTO HUMANO



AUTORES

Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías, Mba.
Psic. Clarita Vanessa Gaviláñez Cárdenas, MSc.
Lic. Fátima del Rocio Núñez Aguiar, MSc.
Ing. Gorqui Elisalde Vistin Mena, MSc.

GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Libro revisado por pares académicos

DERECHOS RESERVADOS

Copyright ©2023 Ingenius Académico

AUTORES

Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías, Mba.

Universidad Estatal de Bolívar

sanchez@ueb.edu.ec

 <http://orcid.org/0000-0001-6884-4689>

Psic. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas, MSc.

Universidad Estatal de Bolívar

cgavilanez@ueb.edu.ec

 <http://orcid.org/0000-0003-4382-5750>

Lic. Fátima del Rocio Núñez Aguiar, MSc.

Universidad Estatal de Bolívar

fnunez@ueb.edu.ec

 <http://orcid.org/0009-0005-5757-785X>

Ing. Gorqui Elisalde Vistin Mena, MSc.

Universidad Estatal de Bolívar

gvistin@ueb.edu.ec

 <http://orcid.org/0000-0001-9741-2308>

Cámara del Libro

ISBN: 978-9942-44-912-2

No Radicación: 148969

Servicio Nacional de Derecho de Autor (SENADI)

Certificado N° GYE -13743

Trámite N° 000520-2023

Entidad Editora

Ingenius Académico

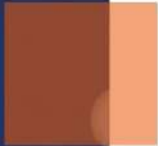
Diseño y Diagramación Digital

Francisco Segarra Mendoza

Edición Digital

Agosto 2023

ÍNDICE



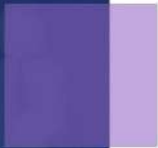
Introducción **4**



Unidad 1 **5**
Naturaleza de la Gestión del Talento Humano



Unidad 2 **19**
Subsistema de aplicación



Unidad 3 **27**
Subsistema de provisionamiento



Unidad 4 **37**
Subsistema de desarrollo y monitoreo



Bibliografía **49**



Semblanzas **51**

INTRODUCCIÓN

En el campo profesional del Emprendimiento e Innovación Social, la Gerencia del Talento Humano juega un rol muy importante, ya que las personas desempeñan un papel central tanto en las empresas ya establecidas como en las que están por desarrollarse.. Es muy relevante señalar que los individuos ya no pueden ser considerados como un recurso más de las empresas y no brindarles un tratamiento adecuado. La Gerencia del Talento Humano va mucho más allá, involucra toda una serie de procesos que permiten el desarrollo tanto personal como profesional, aportando así a las organizaciones y a la sociedad valor.

Esto genera una corriente consciente y beneficiosa que capacita al estudiante y al futuro profesional para tomar elecciones y medidas apropiadas en relación con el Recurso Humano, abordando los desafíos y situaciones que las empresas enfrentan . Además, la Administración del Recurso Humano influye en la inculcación de valores al definir sus posturas y conductas para enfrentar de manera lógica y cohesiva la realidad circundante.

La asignatura Gerencia del Talento Humano aportará conocimientos que permita realizar un proceso de gestión adecuado. Por tal razón, la asignatura contempla los contenidos necesarios que permita potencializar el conocimiento del estudiante con respecto a esta área, considerando el análisis, síntesis, reflexión, decisión y acción.

Además, es importante que el estudiante del segundo ciclo de la carrera de Emprendimiento e Innovación Social ya adquiera y desarrolle conocimiento, habilidades y destrezas referentes a Talento Humano para la continuidad del estudio y posterior aplicación en el campo profesional-laboral.



Unidad 1

Naturaleza de la Gestión
del Talento Humano



1.1. El contexto de la organización en la Gestión del Talento Humano

1.1.1. Contexto de la Gestión del Talento Humano

El escenario donde se desenvuelve la gestión del talento humano (GTH) se caracteriza por una estrecha interrelación y dependencia de largo plazo entre individuos y organizaciones. Esta intrincada conexión es fundamental, ya que las empresas encuentran en las personas la piedra angular para su operatividad y logro de metas. Por un lado, el trabajo consume gran parte de los esfuerzos y tiempo de vida de los individuos, siendo una fuente esencial de subsistencia y éxito personal. La delimitación entre la existencia de las personas y su labor resulta sumamente compleja, si no prácticamente inviable, dada la trascendencia y el impacto inherentes a esta relación. En este sentido, el progreso individual y el logro de metas personales están inextricablemente vinculados a las organizaciones donde se desempeñan. La oportunidad de desarrollo y éxito en gran medida reposa en la capacidad de crecimiento dentro de la estructura organizacional.



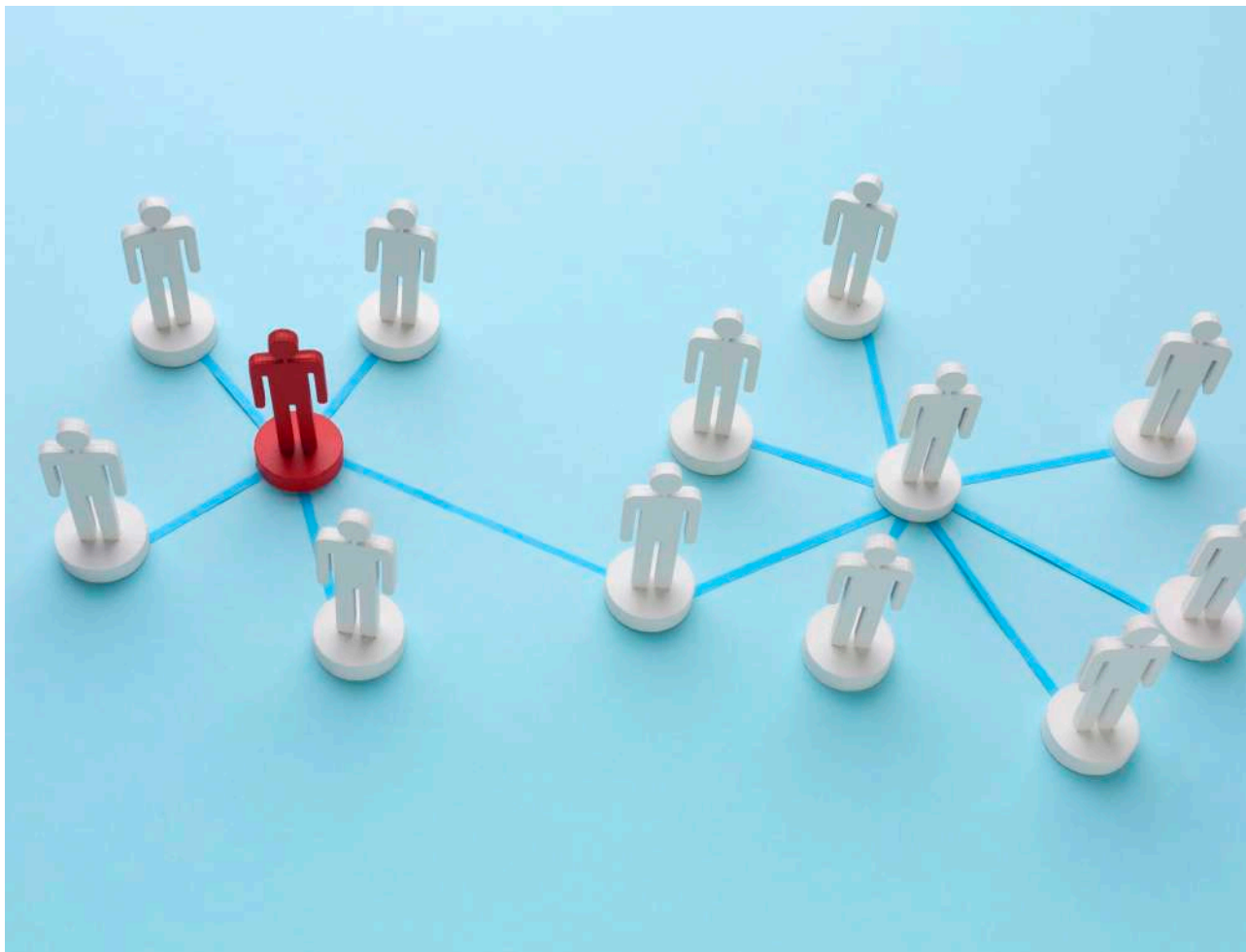
Figura 1

Elaboración: Los Autores

Además, resulta innegable que las organizaciones encuentran una conexión inextricable con los individuos, una conexión vital y esencial que sostiene su operatividad y les permite manufacturar productos, ofrecer servicios, interactuar con su clientela, competir en los mercados y alcanzar los horizontes globales y estratégicos que persiguen. Efectivamente, las organizaciones están intrínsecamente entrelazadas con las personas, en una interdependencia ineludible y directa. De hecho, se puede afirmar categóricamente que la existencia de las organizaciones encuentra su raíz en las personas, quienes infunden vitalidad, dinamismo, energía, intelecto, creatividad y discernimiento. Este es un vínculo que trasciende la mera coexistencia y que se caracteriza por una simbiosis profunda y duradera entre individuos y organizaciones, cada uno dotando al otro de ventajas mutuas y compartiendo un compromiso duradero.

1.1.2. Concepto de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano (GTH) emerge como un terreno de máxima sensibilidad intrínsecamente vinculado con la esencia misma de cada organización, definiendo su misión, visión de futuro, perspectivas mentales, cultura corporativa y valores. Su tejido se moldea de manera sumamente



influida por las contingencias y las circunstancias que convergen, en función de una amplia gama de factores que incluyen la estructura organizativa, la cultura que anima a la entidad, las particularidades del mercado y de la actividad de la organización, el acervo tecnológico empleado, los procesos internos que rigen su dinámica, el estilo de administración que prevalece, así como una plétora de otras variables. Con especial énfasis, su complejidad se origina primordialmente de las características intrínsecas de los individuos que la conforman. Es esta amalgama multifacética la que confiere a cada entidad su exclusividad inherente.

La GTH se erige sobre cimientos esenciales que abarcan diversos aspectos sustanciales:

- Reconocer a las personas como seres humanos con sus identidades y necesidades intrínsecas.
- Percibir a las personas como catalizadores fundamentales de los recursos de la organización, potenciando su funcionamiento y desarrollo.

- Visualizar a los individuos como colaboradores asociados íntimamente con la organización, con roles activos en su progreso y éxito.
- Concebir a las personas como fuentes proveedoras de talento, inyectando a la organización con sus habilidades y capacidades distintivas.
- Reconocer a los individuos como el capital humano que constituye una riqueza invaluable para la organización, vital para su desempeño y logros.

Esta trama de conceptos subyacentes refleja la naturaleza interdisciplinaria y multidimensional de la GTH, donde convergen la psicología, la sociología, la administración, la economía y otras disciplinas, formando una amalgama dinámica y única en cada contexto organizativo.

¿Qué son los stakeholders?

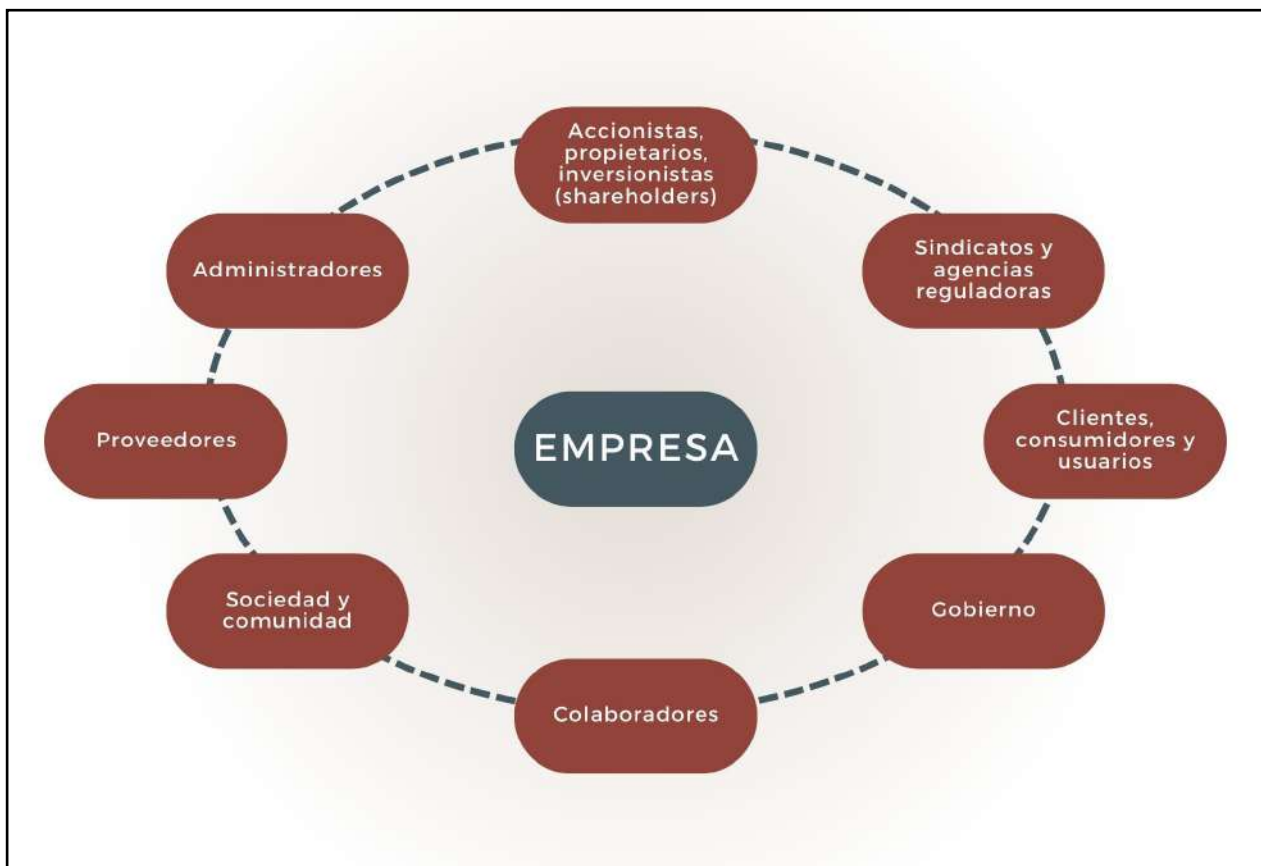


Figura 2

Elaboración: Los Autores

1.1.3. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

- Contribuir al logro exitoso de la misión y la consecución de los objetivos de la organización emerge como un propósito fundamental que se ubica

en el núcleo de la función de Gestión del Talento Humano (GTH). Esta disciplina, intrínsecamente conectada con la salud y prosperidad de la entidad, desempeña una función vital en la concreción de su visión y metas.

- Un eje primordial de la GTH reside en la capacidad para conferir a la organización una ventaja competitiva sólida y una sostenibilidad perdurable. A través de un enfoque estratégico y perspicaz, la GTH nutre a la organización con la fuerza laboral adecuada, instilando una mentalidad de excelencia y adaptabilidad que respalda su posición en el mercado y su viabilidad a largo plazo.
- En esencia, la GTH emerge como el vehículo para dotar a la organización de individuos hábilmente capacitados y motivados. Esta gestión eficiente de los recursos humanos no solo impulsa la eficacia operativa, sino que también engendra un entorno que fomenta la autorrealización y la satisfacción de los empleados en su labor diaria. La conciencia de que su contribución es esencial y valorada se traduce en una mayor dedicación y compromiso, reforzando así el tejido organizativo.
- La GTH trasciende las métricas tradicionales, al enfocarse en elevar la calidad de vida en el entorno laboral. Al promover un ambiente de trabajo saludable, en el cual se promueve el equilibrio entre vida profesional y personal, la GTH aborda la realización integral de los individuos, fomentando su bienestar físico y emocional.
- Además, esta disciplina no solo actúa como administradora de la gestión del cambio, sino que también opera como un impulsor activo de las transformaciones necesarias para mantener la organización a la vanguardia en un entorno empresarial dinámico. La GTH lidera el camino en la implementación exitosa de nuevos paradigmas y enfoques, asegurando una adaptación fluida y eficiente.
- En consonancia con su papel de liderazgo en la organización, la GTH se erige como un defensor de políticas éticas y conducta socialmente responsable. Al cultivar un ambiente de integridad y respeto, se forja un sólido fundamento de confianza y compromiso entre todos los stakeholders.
- En última instancia, la GTH busca construir no solo una entidad exitosa, sino la mejor empresa posible, respaldada por un equipo cohesionado y empoderado. Su impacto se extiende más allá de las métricas financieras, encarnando un compromiso con la excelencia, la equidad y la mejora



continua que moldea un ambiente donde tanto la organización como sus miembros prosperan y florecen.

1.1.4. Procesos de la Gestión del Talento Humano

- Estrategias para la Integración de Habilidades y Capacidades Individuales.
- Estrategias para Fomentar el Compromiso de los Individuos y los Equipos.
- Estrategias para la Utilización Eficiente de Habilidades y Competencias.
- Estrategias para Reconocer y Recompensar a Individuos y Equipos Destacados.
- Estrategias para el Desarrollo Integral de Individuos, Equipos y la Organización.
- Estrategias para la Supervisión Continua de Individuos y Equipos de Alto Rendimiento.

La administración del talento humano se nutre de una serie de procesos intrincadamente diseñados que enriquecen y fortalecen el tejido organizativo.

Estos procesos, a menudo catalogados como estratégicos, son esenciales para catalizar la maximización del potencial humano en las organizaciones contemporáneas. Desde la integración efectiva de habilidades y competencias individuales hasta la vigilancia continua de equipos de alto rendimiento, estas etapas operativas engloban una miríada de enfoques cruciales.

La integración coherente y fructífera de talentos y competencias figura como el punto de partida fundamental en la gestión del talento humano. Estos procesos de integración se traducen en una sinergia fluida, donde las habilidades individuales se alinean con los objetivos organizativos. Establecer canales efectivos para que los individuos encajen en el entorno laboral y se sientan parte integral del equipo, permite la optimización de sus capacidades y fomenta su compromiso con los propósitos de la organización.

En paralelo, el fomento del compromiso se erige como un factor crucial para el funcionamiento fluido y el desempeño sostenible. Mediante la implementación de estrategias que resaltan la importancia de cada individuo y el valor de su contribución, las organizaciones pueden cultivar un ambiente donde el compromiso y la pasión alimentan la cultura laboral. Equipos cohesionados, motivados y comprometidos con los objetivos organizativos son la clave para la innovación y la resiliencia.

Una vez que los talentos individuales están en sintonía con la organización, la eficacia en la utilización de estas habilidades se convierte en la próxima etapa crucial. Los procesos de optimización de habilidades y competencias se centran en aprovechar al máximo el potencial de cada individuo, asignando responsabilidades y roles que se alineen con sus capacidades. Esto garantiza un uso efectivo de los recursos humanos y fomenta un entorno donde cada miembro se siente valorado y esencial para el logro de los objetivos colectivos.

El reconocimiento y la recompensa son elementos poderosos en la gestión del talento humano. Los procesos de recompensa se encargan de valorar y reconocer los logros individuales y de equipo, incentivando un ambiente de competitividad constructiva y aprecio mutuo. Al celebrar los éxitos y el esfuerzo, se fortalece la moral, se fomenta la retención de talento y se impulsa la dedicación y la pasión hacia el trabajo.

El desarrollo continuo de habilidades y capacidades es un pilar crucial en la administración del talento humano. Los procesos de desarrollo se enfocan en la capacitación y el crecimiento individual y colectivo. Mediante la formación constante, la mejora de habilidades y la expansión de conocimientos, las organizaciones pueden empoderar a sus miembros para asumir desafíos y oportunidades con confianza y competencia.

En última instancia, la supervisión y el seguimiento constante de individuos y equipos de alto rendimiento sellan el ciclo de la gestión del talento humano. Estos procesos de vigilancia garantizan que los objetivos siguen siendo alcanzados y que los recursos humanos estén en una trayectoria de desarrollo continuo. La supervisión proactiva permite ajustes y mejoras a medida que la organización evoluciona y se adapta a las cambiantes dinámicas del entorno empresarial.

1.1.5. Estructura del departamento de Gestión del Talento Humano

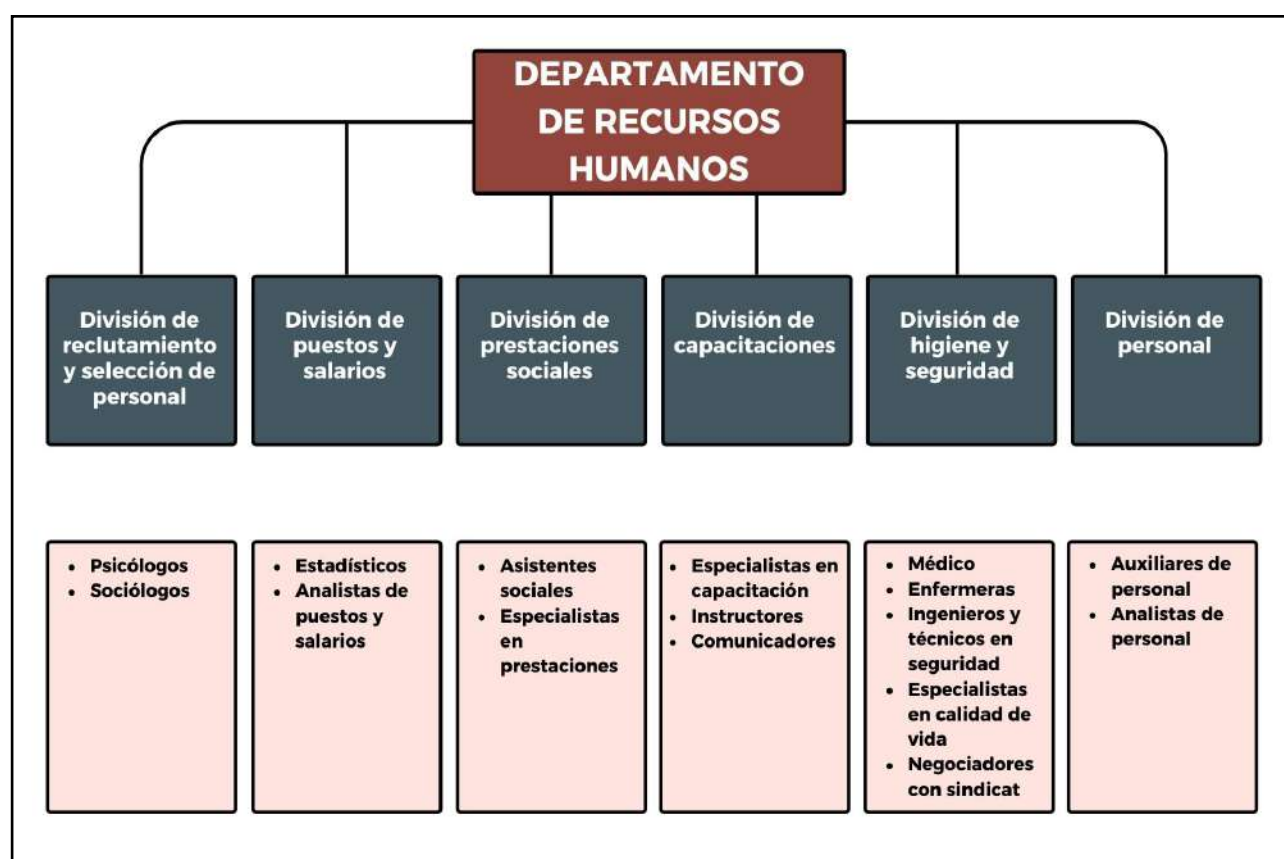


Figura 3

Elaboración: Los Autores

1.2. Planificación de la Gestión del Talento Humano

1.2.1. Estrategia organizacional

La estrategia organizacional constituye el intrincado sistema por el cual una entidad interactúa con su entorno circundante con el objetivo de llevar a cabo su misión y visión de futuro. A través de este proceso, busca la materialización de sus metas a largo plazo y asegura su posición de competitividad y sostenibilidad en el panorama empresarial. En esencia, la estrategia organiza y dirige las operaciones de la organización, asegurando la satisfacción de las demandas de sus diversas partes interesadas, conocidas como stakeholders. A medida que evoluciona, la estrategia se convierte en el espejo que refleja el comportamiento de la organización y su compromiso en un mundo caracterizado por su cambiante naturaleza, volatilidad, dinamismo, complejidad y competencia incesante.

Siguiendo la perspectiva de Peter Drucker, una estrategia organizacional efectiva se erige sobre la respuesta a cuatro preguntas primordiales. En primer lugar, aborda la esencia del negocio de la organización, delineando a qué segmento del mercado se dirige y en qué medida satisface sus necesidades. Al mismo tiempo, dilucida la verdadera naturaleza del producto o servicio que la organización ofrece, esclareciendo el valor que aporta a sus clientes y usuarios. En este proceso, también delimita su público objetivo, en otras palabras, define su punto de enfoque primordial. Finalmente, responde a la crucial interrogante sobre su diferenciación competitiva, identificando cuál es la ventaja distintiva que la distingue en el vasto y competitivo panorama empresarial.

La estrategia organizacional encapsula una serie de aspectos esenciales que le confieren su carácter vital y trascendental. En primer lugar, su formulación y diseño residen en el nivel institucional de la organización, lo que implica que es una actividad fundamentalmente ejecutada por los altos mandos directivos. Además, la estrategia se proyecta en el horizonte a largo plazo, trascendiendo las limitaciones temporales inmediatas para abarcar una visión extendida del futuro. De manera intrínseca, su alcance abarca la totalidad de la empresa, involucrando todos los rincones y áreas funcionales en su implementación. Así, la estrategia no es una mera directriz, sino una filosofía que permea todas las capas organizacionales.

El concepto de responsabilidad social interna, expuesto en la obra de López Posada (2019) “Responsabilidad social interna: una perspectiva del talento humano”, subraya la interacción entre la responsabilidad social empresarial y el compromiso del talento humano. Desde esta perspectiva, el libro aclara cómo las organizaciones pueden ejercer un impacto positivo en su entorno interno mediante la promoción de prácticas socialmente responsables que fomenten la motivación, el compromiso y la retención de los empleados.

Este proceso estratégico trasciende la mera planificación y toma de decisiones. Sirve como un mecanismo de aprendizaje y evolución continuos dentro de la organización. A medida que se ejecuta, la estrategia actúa como un catalizador de la adaptación y el aprendizaje organizacional. Permite a la organización sintonizar con los cambios dinámicos del entorno y ajustar su enfoque según sea necesario para mantener su competitividad y relevancia.

1.2.2. Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano

La estrategia del GTH, como componente fundamental en la gestión de una organización, abarca varios aspectos cruciales para el logro del éxito. En



primer lugar, involucra la definición tanto de la misión como de la visión organizacional. Estos elementos proporcionan una dirección clara y un propósito compartido, permitiendo que todas las actividades del GTH estén alineadas con los objetivos generales de la empresa (González & Olivares, 2015). Además, es esencial identificar los objetivos estratégicos que la organización pretende alcanzar, ya que estos establecen los resultados clave que guiarán las decisiones y acciones del GTH.

Un punto clave en la estrategia del GTH es el manejo de las competencias disponibles y las futuras necesidades. La identificación y desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito de la organización son fundamentales. La estrategia del GTH debe considerar cómo adquirir, desarrollar y retener estas competencias de manera efectiva, asegurando que la organización cuente con la fuerza laboral calificada y capaz de enfrentar los desafíos presentes y futuros.

Esta estrategia no es independiente, sino que está intrínsecamente ligada a la estrategia general de la organización. Para que la GTH contribuya de manera efectiva al éxito empresarial, su plan estratégico debe estar en consonancia con el plan global de la empresa. Esto implica que las decisiones y acciones del GTH deben estar en armonía con los objetivos y direcciones trazados en la estrategia general, asegurando que no haya desviaciones ni conflictos que puedan obstaculizar los resultados.

Además de la alineación en niveles estratégicos, la estrategia del GTH también debe ser versátil y abarcar diferentes niveles operativos. Esto implica que debe estar diseñada para guiar tanto las decisiones a largo plazo como las tácticas diarias. La estrategia del GTH debe ser flexible para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y ajustarse según sea necesario para mantener la alineación con los objetivos generales de la organización.

La estrategia del GTH es una parte vital de la estrategia organizacional en su conjunto. Al definir la misión, visión y objetivos estratégicos, manejar las competencias y alinearse con la estrategia global de la empresa, el GTH asegura que su planificación y acciones contribuyan directamente al éxito y la prosperidad de la organización en su totalidad.



1.2.3. Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano basado en competencias

La planificación estratégica del GTH es un procedimiento que involucra diversas decisiones convergentes concernientes a los talentos y competencias requeridos para lograr los objetivos de la organización en un período específico.

El proceso de planificación del GTH fundamentado en competencias debe abordar las siguientes fases:

- » Establecimiento de la visión a futuro y los propósitos institucionales.
- » Delimitación de las competencias institucionales.
- » Valoración de las competencias.
- » Cálculo de la discrepancia entre las competencias necesarias y actuales.
- » Iniciativas de formación y enriquecimiento, fomento del aprendizaje organizativo y orientación.
- » Iniciativas de incorporación y elección.
- » Evaluación periódica de logros.

1.2.4. Misión

¿Cuál es nuestra identidad?, ¿Cuál es nuestra función principal?, ¿Por qué nos dedicamos a lo que hacemos?, ¿Qué metas buscamos alcanzar?, ¿Cuál es nuestro propósito fundamental? y ¿Cuáles son nuestras aspiraciones

primordiales?

La misión refleja la finalidad fundamental de la entidad y suele dirigirse hacia el exterior, es decir, hacia la satisfacción de las necesidades de la sociedad, el mercado o los clientes/consumidores.

1.2.5. Visión

La visión representa la representación que la entidad tiene de su propia identidad y su porvenir. Constituye la capacidad de visualizarse a sí misma proyectada en el tiempo y el espacio. Es esencial que toda organización posea una concepción precisa de su esencia, de los recursos a su alcance, de las conexiones que ambiciona establecer con sus partes interesadas y mercados, de cómo materializar sus metas, de las oportunidades y retos que debe abordar, de sus actores clave, de los impulsores que la guían y de las circunstancias en las que opera. Por lo general, la visión se centra en lo que se aspira a ser más que en la realidad actual.

1.2.6. Objetivos organizacionales

El propósito es un resultado anhelado que se busca lograr en un lapso definido. Los propósitos deben satisfacer seis criterios de manera simultánea:

- » Concentrarse en el logro compartido.
- » Mantener coherencia.
- » Ser precisos en su enunciado.
- » Ser cuantificables.
- » Relacionarse con un período específico.
- » Ser factibles de ser alcanzados.

1.2.7. Modelo del plan

- » Modelos de planeación estratégica de la GTH.
- » Modelos de planeación táctica de la GTH.
- » Modelos de planeación operacional de la GTH.

1.2.8. Niveles

- » En el nivel institucional o estratégico.
- » En el nivel táctico o intermedio.
- » En el nivel operativo.



Unidad 2

Subsistema de
aplicación



2.1. Gestión por competencias laborales

2.1.1. Concepto de selección de talentos y competencias

El proceso de selección de talentos y competencias opera como un filtro que permite la entrada solo a aquellos individuos que poseen las cualidades deseadas. Un concepto tradicionalmente aceptado sostiene que la selección implica la identificación precisa de la persona adecuada para una posición específica en el momento oportuno, y esta afirmación es cierta. En un sentido más amplio, la selección busca, entre diversos candidatos, a aquellos que son más apropiados para los roles existentes en la organización o para las competencias necesarias en el ámbito del negocio de la entidad. En esencia, este proceso trata de preservar o mejorar el capital intelectual de la organización.

Se consideran los atributos personales y las competencias en la práctica.

2.1.2. Bases de la selección de talentos y competencias

El estándar o criterio de comparación y selección debe derivarse de los datos relacionados con el puesto que necesita ser ocupado o las competencias requeridas (como variable independiente) y la información sobre los

candidatos disponibles (como variable dependiente). Por esta razón, el inicio del proceso de selección de personal implica adquirir información sustancial sobre las competencias que se buscan.

Las fundamentos de referencia y comparación para el proceso de selección podrían ser:

- » Descripción y análisis del puesto.
- » Competencias que requiere la empresa.
- » Técnicas de los incidentes críticos.
- » Solicitud de personal.
- » Análisis del puesto en el mercado.
- » Hipótesis de trabajo.

2.1.3. Proceso de selección de talentos y competencias



Figura 4

Elaboración: Los Autores

2.1.4. Evaluación de resultados del proceso de selección

Existen diversos métodos de selección disponibles que pueden ser combinados de diversas maneras. Cada organización debe determinar cuáles

son los procesos y métodos de selección más adecuados que produzcan los resultados más satisfactorios. El proceso de selección debe ser tanto eficiente como efectivo. La eficiencia se refiere a realizar las acciones de manera adecuada, como llevar a cabo entrevistas de manera precisa, aplicar pruebas de conocimiento confiables y exactas, agilizar el proceso de selección, minimizar los costos operativos y fomentar la participación de los equipos y gerentes en la elección de candidatos, entre otros aspectos. La eficacia se refiere a lograr resultados y cumplir objetivos: atraer a los mejores talentos a la organización y, lo más importante, mejorar continuamente la empresa a través de la incorporación de nuevas competencias.

Fórmula utilizada:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos} \times 100}{\text{Número de candidatos examinados}}$$

2.2. Métodos para el análisis y descripción de puestos

2.2.1. Concepto de puesto



El concepto de puesto surgió como resultado de la división del trabajo promovida por el antiguo modelo burocrático tradicional. Para las organizaciones, el puesto representaba la base para asignar tareas específicas a los individuos. Para los empleados, el puesto constituía una fuente importante de expectativas y motivación dentro de la organización.

No obstante, debido a su naturaleza burocrática y rígida (inflexible, formalizada, cerrada y limitada), el concepto de puesto ha sido reemplazado por el concepto de equipo. A pesar de ello, en muchas organizaciones todavía se mantiene el enfoque en los puestos, aunque muchas de ellas buscan ampliar su comprensión de esta noción. Es evidente que el trabajo ha evolucionado de ser individual a ser colaborativo, con el propósito de fomentar la cooperación y la sinergia entre los esfuerzos de los distintos talentos.

2.2.2. Diseño de puestos

- El proceso de configuración del puesto implica la organización del trabajo con base en las funciones requeridas para llevar a cabo una labor específica.
- El diseño del puesto engloba el contenido laboral, los requisitos de habilidades del empleado y las retribuciones asociadas a cada posición, con el fin de abordar tanto las necesidades de los trabajadores como las de la organización.
- El diseño del puesto se relaciona con la información utilizada para estructurar y ajustar los componentes, las responsabilidades y las tareas de trabajos particulares.
- El diseño del puesto se centra en la estructuración de las tareas y actividades repetitivas de una labor, así como en las competencias que el empleado debe poseer y su ubicación en la organización laboral en su conjunto.

2.2.3. Modelos para diseñar puestos

- **En el paradigma clásico tradicional:** Se establece la configuración de los puestos a partir de la subdivisión de las labores y la fragmentación de las tareas. Esta estructura implicó una marcada división entre las funciones de la dirección (gerencia) y la ejecución (trabajadores), con roles bien delimitados: los directivos ordenan, mientras los trabajadores obedecen y llevan a cabo las actividades rutinarias y sencillas. La optimización de la eficiencia fue su prioridad principal.



- **En el enfoque humanista:** Se originó como una respuesta contrapuesta al mecanicismo característico de la administración convencional de ese período. Buscó reemplazar el enfoque de la ingeniería industrial con conceptos provenientes de las ciencias sociales, transformando al jefe en un líder, la estructura organizativa formal en una estructura informal, los incentivos salariales en recompensas simbólicas y sociales, y el análisis del comportamiento individual en análisis del comportamiento grupal. Además, cuestionó la jerarquía tradicional al favorecer un enfoque en las relaciones sociales y experimentó con conceptos como el sociograma a través del experimento de Hawthorne.
- **En el enfoque contingente:** El modelo de contingencias representa un enfoque más amplio y complejo, ya que toma en cuenta tres

variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura de la organización. Según este modelo, el diseño del puesto se caracteriza por su naturaleza dinámica y está basado en la continua adaptación y revisión de las circunstancias por parte de los gerentes. Por lo tanto, el enfoque contingente se adapta y evoluciona, influido tanto por el progreso individual de los ocupantes como por el avance tecnológico de las tareas.

2.2.4. Descripción y análisis de puestos

La tarea de describir un puesto implica establecer una conexión entre las actividades que realiza su ocupante, la manera en que las lleva a cabo, las circunstancias en las que se desenvuelve y los motivos que subyacen en su ejecución. La descripción de un puesto se asemeja a una representación simplificada de su contenido y las principales obligaciones asociadas a él, ya que clarifica las funciones desempeñadas por quien lo ocupa, el enfoque con el que se llevan a cabo y las razones que fundamentan dichas acciones.

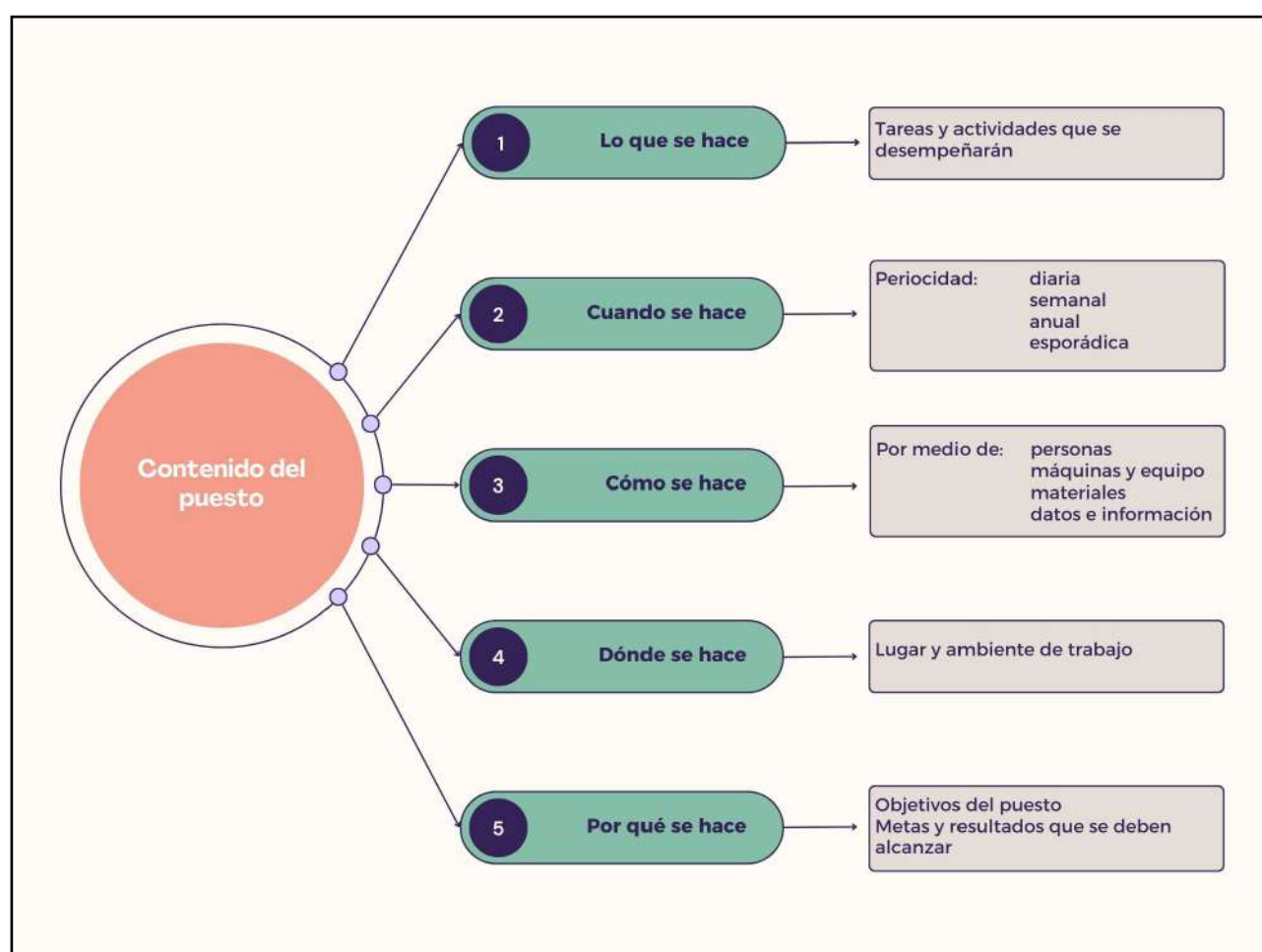


Figura 5

Elaboración: Los Autores

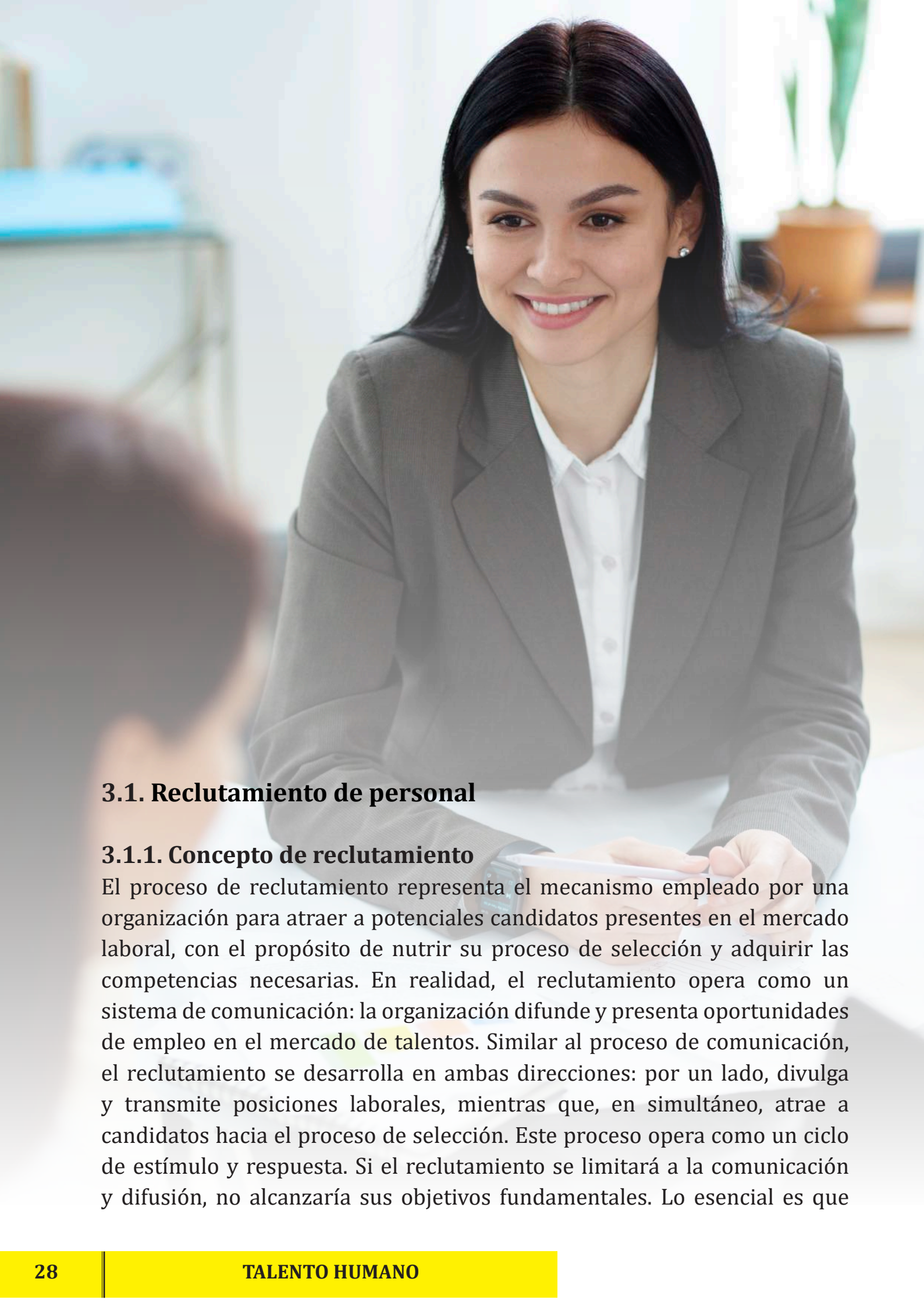
2.2.5. Métodos para reunir datos sobre los puestos

- Método de entrevista.
- Método del cuestionario.
- Método de observación.



Unidad 3

Subsistema de
provisionamiento



3.1. Reclutamiento de personal

3.1.1. Concepto de reclutamiento

El proceso de reclutamiento representa el mecanismo empleado por una organización para atraer a potenciales candidatos presentes en el mercado laboral, con el propósito de nutrir su proceso de selección y adquirir las competencias necesarias. En realidad, el reclutamiento opera como un sistema de comunicación: la organización difunde y presenta oportunidades de empleo en el mercado de talentos. Similar al proceso de comunicación, el reclutamiento se desarrolla en ambas direcciones: por un lado, divulga y transmite posiciones laborales, mientras que, en simultáneo, atrae a candidatos hacia el proceso de selección. Este proceso opera como un ciclo de estímulo y respuesta. Si el reclutamiento se limitará a la comunicación y difusión, no alcanzaría sus objetivos fundamentales. Lo esencial es que

logre captar candidatos para que puedan ser considerados en el proceso de selección.

3.1.2. Enfoque

Reclutamiento desde fuentes internas y externas

En función de su enfoque, el proceso de reclutamiento se categoriza en dos formas: interna y externa. El reclutamiento interno se dirige hacia los individuos que ya forman parte de la organización (empleados), con el objetivo de considerarlos para promociones o traslados a roles más desafiantes o motivadores. En contraste, el reclutamiento externo se centra en individuos que se encuentran fuera de la organización, en el mercado de talentos, y que son sometidos al proceso de selección de personal de la entidad.

3.1.3. Técnicas de reclutamiento externo

- » Publicidad en periódicos y publicaciones especializadas.
- » Utilización de agencias especializadas en el reclutamiento.
- » Vínculos con instituciones educativas y organizaciones profesionales.
- » Exhibición de anuncios en lugares de visibilidad pública.
- » Recomendaciones de candidatos por parte de empleados actuales.
- » Exploración de registros de candidatos previos.
- » Reclutamiento a través de plataformas virtuales en línea.

3.1.4. Evaluación de los resultados del reclutamiento

El principal desafío del proceso de reclutamiento reside en generar valor tanto para la organización como para los individuos involucrados. Al igual que cualquier actividad de importancia, el reclutamiento debe generar resultados beneficiosos para ambas partes. Evaluar estos resultados es crucial para determinar si el proceso de reclutamiento está cumpliendo eficazmente su propósito y a qué costo. Bajo el enfoque cuantitativo, se busca influir en un mayor número de candidatos, lo que incrementa la amplitud del reclutamiento. Sin embargo, el enfoque cualitativo se centra en atraer candidatos que hayan sido filtrados, entrevistados y dirigidos hacia el proceso de selección.



Figura 6
Elaboración: Los Autores

3.2. Fuentes y políticas de reclutamiento

3.2.1. La dinámica del mercado laboral

El concepto de mercado implica el entorno donde ocurren intercambios, transacciones y relaciones comerciales. Se refiere al espacio donde se llevan a cabo los intercambios de productos y servicios entre aquellos que los ofrecen y los que los necesitan. El principio fundamental de la oferta y la demanda es una característica esencial en cualquier mercado. En particular, el mercado laboral es una composición de las oportunidades laborales ofrecidas por diversas organizaciones. Cada organización que brinda puestos de trabajo contribuye a la configuración de este mercado.

El mercado laboral es un entorno dinámico que experimenta cambios de manera continua. Tanto sus características estructurales como coyunturales influyen en las prácticas de Gestión del Talento Humano en las empresas.

Durante periodos de oferta en el mercado laboral, donde las oportunidades laborales superan la demanda, las organizaciones se enfrentan a un desafío: la escasez de recursos, ya que existe una insuficiencia de personas para cubrir los puestos vacantes. En situaciones de demanda, cuando las oportunidades laborales son menos que la oferta, las organizaciones tienen acceso a un recurso abundante y relativamente accesible: muchas personas compiten por los empleos disponibles en el mercado.

3.2.2. Mercado de talentos

Si nos referimos al mercado laboral como el espacio en el que se presentan las oportunidades de empleo y las vacantes dentro de las empresas, el mercado de talentos representa el otro lado de la moneda. Se focaliza en la agrupación de aspirantes que están en búsqueda de empleo. El mercado de talentos se compone del conjunto de individuos que están dispuestos a laborar o que



ya están empleados pero buscan nuevas oportunidades. Incluye a aquellas personas que ofrecen competencias, conocimientos y aptitudes. No obstante, el mercado de talentos y el mercado laboral no siempre avanzan en sincronía. Es frecuente que haya una discrepancia entre ambos. Los candidatos que buscan trabajo y las organizaciones que buscan candidatos no siempre logran conciliarse.

3.2.3. ¿Para quién debe trabajar la Gestión del Talento Humano?

Hoy, el propósito de la GTH es sumamente amplio, complejo, dinámico y permeable. La gestión debe estar directamente relacionada con la actividad de la organización y, por tanto, debe servir para ofrecer resultados a todos los grupos de interés (stakeholders) directa o indirectamente relacionados con las actividades que desarrolla de acuerdo con sus inversiones, contribuciones y expectativas de rendimientos. No se trata solo de ofrecer rendimientos satisfactorios a los ejecutivos, los líderes y los empleados que operan internamente el negocio. Ellos solo son parte de los grupos de interés internos directamente relacionados con el negocio de la organización. Y tampoco exclusivamente a los accionistas (shareholders), como los propietarios, los accionistas o los inversionistas, que proporcionan el capital de riesgo para el negocio. La GTH también debe mirar más allá de sus límites y atender a los demás grupos de interés externos o, por lo menos, impulsar y ayudar a la organización a atenderlos tan bien como sea posible.

3.2.4. Objeto de la Gestión del Talento Humano

Básicamente, el objeto de la GTH es manejar el capital humano de la organización (su riqueza más importante) y crear y agregar valor y, con eso, enriquecer el capital intelectual aplicable al negocio. Eso significa que la GTH debe cuidar holísticamente de la comunidad colaborativa de talentos (para Chiavenato, el nuevo concepto de la antigua fuerza de trabajo de la organización) a efecto de agregar, comprometer, aplicar, desarrollar, recompensar y vigilar a los talentos para, por medio de ellos, abastecerse de las competencias esenciales capaces de producir ventajas competitivas durables para la actividad de la organización.

3.2.6. Propuesta de valor de la Gestión del Talento Humano

Toda organización existe para satisfacer una necesidad real o potencial del mercado y, por tanto, para ofrecer valor a alguien. Pero, ¿dónde debería

invertir más cuantiosamente una organización para crear y agregar valor? El despacho estadounidense de consultores McKinsey considera que la inversión en activos intangibles representa la nueva fuente de ventaja competitiva de una empresa.

En su opinión, los activos intangibles que merecen mayor inversión son:

- » Marca y reputación.
- » Tecnología, TI y habilidades digitales.
- » Personas y talentos.

3.3. La entrevista en la selección

3.3.1. Técnicas de selección



Después de haber recopilado la información esencial acerca del puesto vacante o las competencias requeridas, el otro aspecto crucial es obtener detalles sobre los aspirantes que se presentan. En consecuencia, el siguiente paso implica seleccionar las metodologías de evaluación para comprender, contrastar y decidir sobre los candidatos idóneos. Las técnicas de selección se dividen en cinco categorías distintas:

- » Procesos de entrevista de selección.
- » Evaluaciones de habilidades o aptitudes.
- » Exámenes psicométricos.
- » Análisis de características de personalidad.
- » Métodos de simulación.

3.4. Marco normativo para la incorporación del personal

3.4.1. Los cambios y las transformaciones en el escenario mundial



El conocimiento ha evolucionado para convertirse en el elemento fundamental, y el desafío primordial radica en fomentar la productividad del conocimiento para engendrar competencias. La tarea de los gerentes se ha transformado en garantizar que el conocimiento sea efectivo y beneficioso, pasando a ser su mayor responsabilidad. La labor manual ha sido reemplazada por el trabajo intelectual y el uso de máquinas inteligentes. El conocimiento ha adquirido una naturaleza compleja y virtual, y en la actualidad, se considera la moneda de mayor valor en el mundo. Puede residir en documentos, registros, patentes y bases de datos, pero primero debe existir en la mente de las personas en forma de habilidades, actitudes y competencias, para luego aplicarse. Estamos tratando el tema del talento humano.

3.4.2. Los desafíos contemporáneos en constante evolución de la actualidad.

El horizonte futuro se dirige hacia transformaciones más rápidas y profundas en el entorno externo, las estructuras organizativas y el individuo. Observamos que el contexto contemporáneo se distingue por tendencias que abarcan la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la orientación al cliente, la excelencia, la eficiencia y la competitividad. Todas estas tendencias tienen impacto y seguirán teniendo impacto en la gestión del talento humano dentro de las empresas. Un conjunto amplio de nuevas tecnologías se ha entrelazado y convergido para dar origen a fenómenos como la inteligencia artificial, la automatización, el aprendizaje automático, la impresión en 3D, los algoritmos y los análisis predictivos.

Estas tendencias ejercen una influencia significativa en las organizaciones y en la forma en que gestionan sus recursos humanos. El panorama empresarial actual es distinto, exigente, dinámico, competitivo, en constante cambio e incierto. Los profesionales con talento sienten los efectos de estas influencias y necesitan que sus líderes y ejecutivos les brinden respaldo y orientación. A su vez, esos líderes y ejecutivos también requieren el respaldo y la orientación proporcionados por la Gestión del Talento Humano.

3.4.3. Los nuevos papeles de la Gestión del Talento Humano

Los roles que los profesionales de la Gestión del Talento Humano (GTH) asumen en la actualidad son diversos y abarcan tanto aspectos operativos como estratégicos. En otras palabras, para que el departamento de GTH

pueda generar valor para la organización, cumplir con sus metas y generar ventajas competitivas, debe llevar a cabo tareas cada vez más versátiles y complejas.

Se pueden identificar cuatro funciones principales dentro de la Gestión del Talento Humano:

- » Administración de estrategias para la gestión de recursos humanos.
- » Administración de la infraestructura organizativa.
- » Administración de la contribución de los empleados.
- » Administración del cambio y la transformación.

3.4.4. Administración del Talento Humano y capital intelectual

En la contemporaneidad, en la cual estamos progresivamente adaptándonos, las transformaciones que suceden en las empresas trascienden las meras modificaciones estructurales. Primordialmente, se manifiestan como cambios de naturaleza cultural y comportamental, alterando el rol de los individuos que forman parte de ellas. Estas evoluciones no pueden ser pasadas por alto por la Gestión del Talento Humano (GTH), ya que también se manifiestan en este ámbito, generando una significativa metamorfosis en sus características.



Unidad 4

Subsistema de
desarrollo y monitoreo

4.1. Subsistemas de desarrollo y monitoreo

4.1.1. Concepto de capacitación



En el contexto actual, la formación y el desarrollo se han erigido como medios para potenciar las competencias individuales, posibilitando una mayor productividad, creatividad e innovación. Este enfoque tiene como finalidad optimizar la contribución de los individuos hacia los objetivos organizacionales, incrementando así su valor. En esta perspectiva, la capacitación emerge como una fuente de utilidad al facultar a las personas para que colaboren de manera efectiva en la obtención de resultados superiores para la empresa. Bajo esta premisa, la capacitación se convierte en una herramienta eficaz para enriquecer tanto a los colaboradores como a la organización y sus clientes, contribuyendo al crecimiento del capital intelectual y humano de la entidad.

4.1.2. Proceso de capacitación

La formación constituye un proceso constante y cíclico que se desenvuelve a través de cuatro fases sucesivas:

- Diagnóstico
- Diseño del programa
- Ejecución
- Evaluación

4.1.3. Diagnóstico

Implica llevar a cabo un análisis detallado de las demandas o insuficiencias de formación que deben ser abordadas o suplidas. Estas necesidades pueden referirse a situaciones pasadas, actuales o proyectadas en el futuro.

4.1.4. Diseño del programa

Implica elaborar el plan o conjunto de actividades de capacitación con el fin de abordar las necesidades identificadas en el diagnóstico.

4.1.5. Ejecución

Se refiere a llevar a cabo y supervisar la implementación del programa de capacitación.

4.1.6. Evaluación

Se trata de evaluar los efectos y logros producidos por la capacitación.

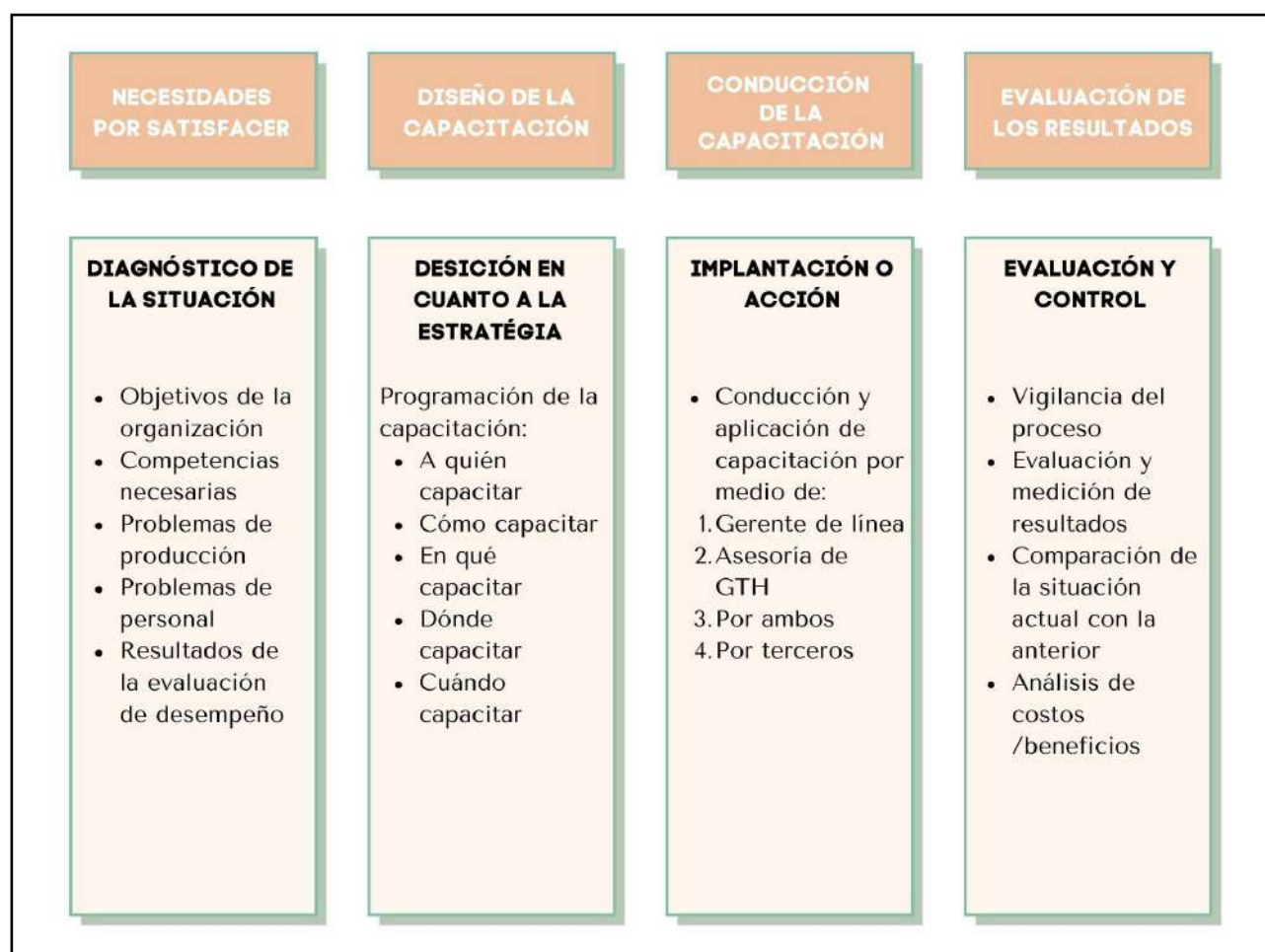


Figura 7

Elaboración: Los Autores

4.1.7. Tendencias

La Asociación Society for Training and Development (ASTD) resalta que las tendencias más destacadas en el ámbito de Capacitación y Desarrollo (CyD) son las siguientes:

- » El aprendizaje como estrategia empresarial.
- » El e-learning.
- » La capacitación como consultoría del emprendimiento.
- » Los líderes conceden gran valor al estilo coaching.
- » El papel del especialista en capacitación y desarrollo está en proceso de cambio.

4.2. Evaluación de desempeño

4.2.1. Gestión del desempeño organizacional

Es el punto donde los líderes deciden y actúan para que las cosas ocurran a través de los colaboradores, de acuerdo con lo que fue planeado y organizado. De esta forma, la planeación, la organización y la ejecución del trabajo son las etapas que permiten que la organización sea productiva y que pueda generar riqueza, agregar y entregar valor, y compartir rendimientos con todos los grupos de interés involucrados.

4.2.2. Concepto de desempeño

El desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes". La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado o deseado.

4.2.3. Concepto de gestión del desempeño humano

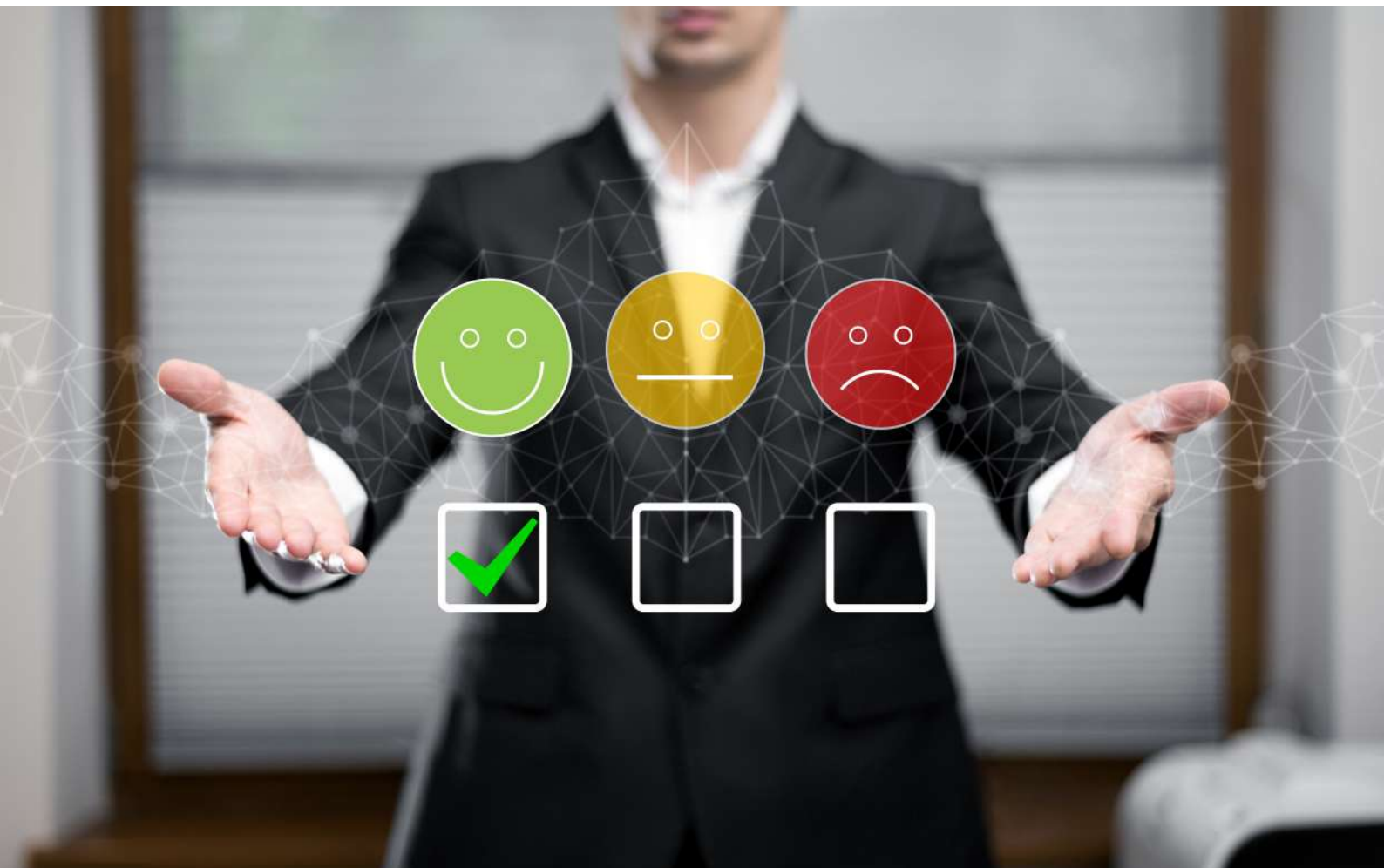
La administración del rendimiento humano constituye el núcleo fundamental de las interacciones entre la empresa y sus empleados. En última instancia, los colaboradores están presentes para llevar a cabo tareas laborales, y todo trabajo implica un nivel de desempeño. La administración del rendimiento implica un proceso que impacta significativamente en el logro de los objetivos organizacionales, ya que reúne a los líderes gerenciales y a los empleados para colaborar en la satisfacción de expectativas y en la revisión de resultados tangibles. Este proceso está intrínsecamente vinculado con la actividad diaria de los colaboradores en la empresa. Captura la esencia de su labor y de todas sus contribuciones en la organización. En esencia, la gestión del rendimiento humano ocupa un lugar central en la moderna gestión de talento humano, ya que aborda los aspectos más fundamentales de la relación entre los empleados y la organización, y juega un papel crucial en el éxito individual al perseguir metas establecidas y obtener el reconocimiento adecuado por sus logros. Según Bouzas Ortiz y Reyes Gaytán (2019), en un entorno empresarial caracterizado por una competencia cada vez mayor y una dinámica



incesante de cambio, se enfatiza la premisa de que el éxito sostenible de las empresas está íntimamente ligado a la administración eficiente de su capital humano. Con meticuloso rigor, profundizando en los fundamentos de la planificación, adquisición, desarrollo y retención del talento, destacando su papel fundamental en la optimización del desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.2.4. Concepto de evaluación de desempeño

La evaluación del rendimiento conlleva una evaluación metódica del desempeño individual de cada persona, considerando sus tareas ejecutadas, las metas y logros establecidos, sus habilidades y competencias ofrecidas, así como su potencial de crecimiento. Este proceso tiene como objetivo juzgar o valorar el valor, la excelencia y las aptitudes de un individuo, destacando especialmente su contribución al éxito empresarial de la organización. Este procedimiento puede recibir diversas denominaciones, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de progreso, análisis de eficiencia individual o grupal, entre otros, y varía considerablemente de una organización a otra en términos de enfoque y prácticas específicas.



4.2.5. ¿Quién realiza la evaluación?

El principal involucrado en el proceso de evaluación del rendimiento es el propio talento, si bien también incluye a la organización y a sus públicos estratégicos. En el pasado, las organizaciones solían establecer sistemas de evaluación centralizados bajo la responsabilidad exclusiva del departamento de Recursos Humanos. No obstante, esta dinámica ha experimentado un cambio. La aspiración actual es contar con un sistema de evaluación sencillo, en el cual el propio trabajo o entorno brinde un retorno directo sobre el desempeño del individuo, prescindiendo de intermediarios o la intervención de terceros.

- » Autoevaluación del desempeño.
- » El gerente o líder.
- » Evaluación interactiva.
- » Evaluación de 360°.

4.3. Métodos modernos de desempeño

4.3.1. Métodos tradicionales de evaluación

- » Escalas gráficas.
- » Elección forzada.
- » Investigación de campo.
- » Método de los incidentes críticos.
- » Listas de verificación.

4.3.2. Métodos modernos de evaluación

- » Los indicadores deben tener una naturaleza sistémica.
- » La selección de los indicadores debe ser un proceso colaborativo.
- » La evaluación del rendimiento debe estar respaldada por índices de referencia imparciales.
- » La evaluación del desempeño debe considerar el contexto global.
- » La evaluación del rendimiento que incorpora las prácticas de la GTH.
- » La evaluación del rendimiento se apoya en enfoques no rígidos.
- » La evaluación del rendimiento como una vía de retroalimentación para los individuos.
- » La evaluación del rendimiento otorga una creciente importancia a los

logros.

- » En la actualidad, la evaluación del rendimiento está enlazada con el concepto de anticipación.

4.3.3. Aplicaciones de la gestión del desempeño humano

La administración del rendimiento abarca múltiples aplicaciones y objetivos:

- » Procedimientos para incorporar a los individuos.
- » Procedimientos para retener a los individuos.
- » Procedimientos para situar a los individuos.
- » Procedimientos para reconocer a los individuos.
- » Procedimientos para fomentar el desarrollo de los individuos.
- » Procedimientos para velar por el bienestar de los individuos.

4.4. Programas de motivación

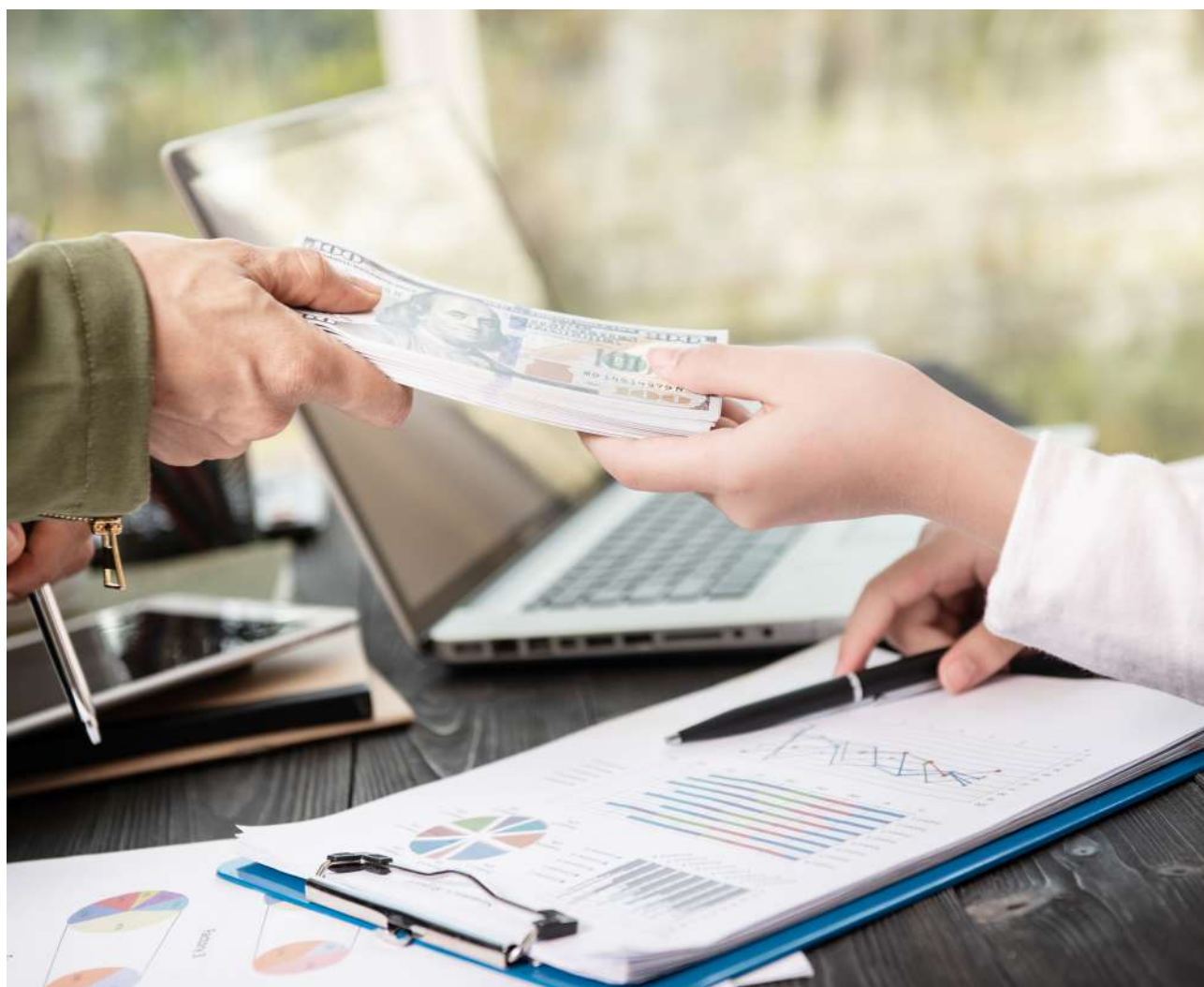
4.4.1. Recompensas

Las gratificaciones proporcionadas por la organización tienen un impacto en el nivel de satisfacción de sus stakeholders. Cada uno de ellos está dispuesto a invertir sus recursos cuando experimenta retornos y logros en sus inversiones. Basándose en su naturaleza sistémica, la organización logra consolidar todos los recursos ofrecidos por los diferentes stakeholders y amplificar sus resultados mediante el efecto sinérgico. A través de estos resultados, es posible generar un rendimiento superior a las contribuciones realizadas y asegurar la continuidad operativa. En esencia, todas las partes involucradas se benefician gracias a las múltiples contribuciones efectuadas.

4.4.2. Concepto de remuneración

Cada líder y empleado, como dos grupos significativos dentro de la organización, están motivados a invertir su trabajo, esfuerzo y compromiso personal, junto con sus competencias y conocimientos, siempre y cuando tengan la certeza de obtener una compensación que esté en línea con sus metas. En paralelo, las organizaciones también tienen interés en invertir en retribuciones para sus stakeholders internos, siempre y cuando contribuyan al logro de sus objetivos. Los conceptos de resultados y recompensas están estrechamente vinculados, ya que proporcionan valor a ambas partes. A

partir de esto surge el concepto de remuneración total, que es una de las modalidades para recompensar a los líderes y empleados.



4.4.3. Diseño del sistema

La remuneración es un tema complejo que está condicionado por una multitud de factores. Existe una amplia gama de políticas y procedimientos relacionados con la retribución. La elaboración de un plan de remuneración requiere una atención exhaustiva, dado que sus repercusiones tienen un impacto significativo tanto en los individuos como en el rendimiento global de la organización. El diseño de un sistema de compensación enfrenta dos desafíos principales: en primer lugar, debe contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización; en segundo lugar, debe adaptarse y ajustarse a las características distintivas de la organización y su entorno.

Algunos aspectos a considerar incluyen:

- » Equilibrio interno versus equilibrio externo en la compensación.

- » Elección entre remuneración fija y remuneración variable.
- » Valorar el desempeño frente a la antigüedad en la empresa.
- » Optar entre remuneración basada en el puesto o en las competencias.
- » Explorar igualitarismo frente a elitismo en la compensación.
- » Decidir si la remuneración será inferior o superior al promedio del mercado.
- » Considerar premios monetarios o incentivos no monetarios.
- » Evaluar si la remuneración será de conocimiento público o confidencial.
- » Decidir sobre la centralización o descentralización en las decisiones salariales.

4.4.4. Remuneración en base a competencias y complejidad

La remuneración basada en competencias es conocida por diferentes nombres, como remuneración por habilidades o por calificaciones profesionales. Se trata de un método de compensación que guarda relación con el nivel de información, formación y competencias individuales de cada empleado. Este sistema recompensa habilidades específicas, tanto técnicas como conductuales, que ofrecen ventajas competitivas a la organización. El enfoque predominante se centra en la persona y sus habilidades individuales, desplazando la atención del trabajo en sí. En consecuencia, la remuneración no está vinculada a las demandas laborales, sino a las competencias del individuo que desempeña las tareas. Los empleados versátiles son los más beneficiados. En este contexto, las empresas comprenden la competencia como un conjunto de atributos que incluyen aptitudes técnicas, personalidad, creatividad y conocimiento, todos esenciales para su éxito y competitividad. En el marco de la remuneración basada en competencias, los empleados que ocupan una misma posición podrían recibir salarios diferentes en función de sus competencias y potencial. El propósito es recompensar de manera individualizada y personalizada a cada colaborador, de acuerdo con sus competencias particulares.

4.4.5. Recompensas y sanciones

Para operar dentro de determinados parámetros, las organizaciones implementan sistemas de recompensas (incentivos y estímulos diseñados para fomentar comportamientos deseables) y sistemas de sanciones (penalizaciones y medidas disciplinarias, reales o potenciales, para disuadir comportamientos indeseables) con el propósito de reforzar las conductas

de sus miembros. El sistema de recompensas engloba el conjunto completo de beneficios que la organización ofrece a sus empleados, así como los métodos y procedimientos que emplea para distribuirlos. Esto abarca no solo salarios, tiempo de vacaciones, bonificaciones y promociones a roles con salarios más altos y más ventajas, sino también recompensas más sutiles como seguridad laboral, asignaciones laterales hacia roles más desafiantes o de crecimiento, así como diversas formas de reconocimiento por un rendimiento sobresaliente.

Por otro lado, el sistema de sanciones involucra una serie de medidas disciplinarias destinadas a guiar el comportamiento de los individuos, prevenir desviaciones de las normas establecidas y evitar recurrencias a través de advertencias verbales o por escrito. En situaciones extremas, puede incluir medidas como la suspensión laboral o incluso el despido en caso de reincidencia en infracciones. Estos sistemas de recompensas y sanciones constituyen el factor que motiva a las personas a contribuir al éxito de la organización. Representan un equilibrio de incentivos y restricciones destinados a garantizar el comportamiento deseado.



4.4.6. Nuevas estrategias de compensación

Compensación constante.

Compensación variable.

Programa de incentivos anuales.

Asignación de acciones entre los empleados.

Participación en los logros obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

Básica

Título	Autor	Edición (año)	Editorial	ISBN
Gestión del Talento Humano	Chiavenato, Idalberto	5ta edición, 2020.	McGraw-Hill Interamericana	ISBN: 9781456269845 ISBN ebook: 9781456271770 URL del ebook: https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9350
Especialidad en Recursos Humanos 2	Chiavenato, Idalberto	1ra edición, 2019.	McGraw-Hill Interamericana	ISBN: 9781456267599 ISBN ebook: 9781456270544 URL del ebook: https://www.ebooks7-24.com:443/?il=8852
Fundamentos de Recursos Humanos	De la Calle Durán, María del Carmen; Ortiz de Urbina Criado, Marta	3ra edición, 2018.	Pearson Educación	ISBN: 9788490355794 ISBN ebook: 9788490355800 URL del ebook: https://www.ebooks7-24.com:443/?il=11388
Gestión de Recursos Humanos	Gómez-Mejía, Luis	8va edición, 2016.	Pearson Educación	ISBN: 9788490352984 ISBN ebook: 9788490352991 URL del ebook: https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4655

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano. IURE Editores. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/130372>

López Posada, L. M. (2019). Responsabilidad social interna: una perspectiva del talento humano. Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/111481>

González, M. y Olivares, S. (2015). Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/39473>



Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías, Mba.

Rafael Alejandro Sánchez Macías (1990). Ingeniero de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato – UTA (2013). Maestría en Administración de Empresas mención Planeación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE – Sede Ambato (2018). Desde 2013 docente investigador de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB), trabajo que se combina con actividades de consultoría para la empresa.

Catedrático de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB) en las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Comunicación, Turismo, Mercadotecnia, Emprendimiento e Innovación Social y Gestión del Talento Humano. Además, director y par académico en diversos proyectos de titulación.

“Observa tu conducta y comportamiento, sé crítico con la misma, porque es la única forma de mejorar tu actitud”

-Rafael Sánchez



Psic. Clarita Vanessa Gaviláñez Cárdenas, MSc.

Clarita Vanessa Gaviláñez Cárdenas (1985). Psicóloga Industrial de la Universidad Central del Ecuador – UCEA (2011). Maestría en Gestión del Talento Humano de la Escuela Politécnica Nacional – EPN (2016). Desde 2019 docente investigador de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB). He participado en proyectos de investigación y vinculación.

Catedrática de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB) en las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Comunicación, Turismo, Software, Gestión del Talento Humano. Además, he sido directora y par académico en diversos proyectos de titulación.

“La colaboración es el motor que impulsa a los equipos hacia el éxito”

-Vanessa Gaviláñez



Lic. Fátima del Rocío Núñez Aguiar, MSc.

Fátima del Rocío Núñez Aguiar (1976). Lic. en Secretariado Ejecutivo de la Universidad Estatal de Bolívar (2000). Maestría en Gerencia Educativa de la Universidad Estatal de Bolívar (2008). Diploma Superior en Proyectos de Investigación de la Universidad Estatal de Bolívar (2009). Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato (2023). Desde 2001 docente investigador de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB). He participado en proyectos de investigación y vinculación, como directora e investigadora.

Catedrática de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB) en las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Comunicación, Turismo, Software, Gestión del Talento Humano. Además, he sido directora y par académico en diversos proyectos de titulación de pregrado y posgrado.

“La magia sucede cuando las mentes se unen”

-Rocio Núñez



Ing. Gorqui Elisalde Vistin Mena, MSc.

Gorqui Elisalde Vistin Mena (1961). Ing. en Administración de Empresas Agroindustriales UEB (1990). Lic en Comercio Administración Ciencias de la Educación (1996). Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales de la Universidad Estatal de Bolívar (2009). Diploma Superior en Diseño de Proyectos. AFEFCE de la Universidad Estatal de Bolívar (2009). Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato (2023). Desde 2016 docente investigador de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB). He participado en proyectos de investigación y vinculación, como director e investigador.

Docente en la Unidad Educativa Verbo Divino (1982 – 2016) del Ministerio de Educación; Director de la Extensión Universitaria de San Miguel de Bolívar (2018 – 2019) UEB; Catedrático de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB) en las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Gestión del Talento Humano, Educación Básica, Parvulario y educación Infantil, Informática Educativa. Además, he sido director y par académico en diversos proyectos de titulación de pregrado y posgrado.

“lo más interesante en la vida de un docente está en educar al ser humano”

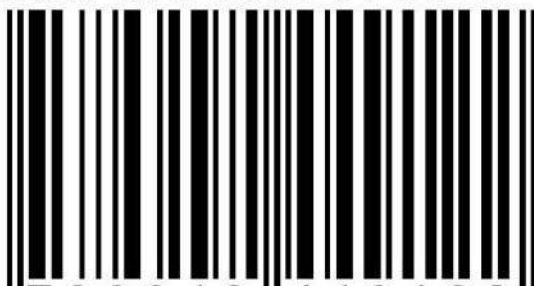
-Gorqui

GERENCIA DE

TALENTO HUMANO

ingenius
Académico

ISBN: 978-9942-44-912-2



9 789942 449122