



**WISSEN**

ESQUELA DE EMPRESAS

# TALENTO HUMANO

ADMINISTRACIÓN

Innovación que  
**TRANSFORMA**

**FICHA**  
GENERAL

## **ADMINISTRACIÓN**

**Modalidad:** Híbrida

**Materia:** Talento Humano

**Docentes:**

Juan Francisco Cordero

Santiago Córdova Valencia

**2023-2024**

**AUTOR / OBRA**  
PhD. Juan Francisco Cordero

**REVISORES EXTERNOS**  
PhD. Juan Fernando Nauta

**COLABORADORES**  
Ing. Santiago Córdova

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**  
Diego Vintimilla  
Andrés Bernal



© **Instituto Superior Tecnológico Wissen**

**Primera Edición, 2024**

© Instituto Superior Tecnológico Wissen

Av. 10 de agosto y J. María Sánchez Cuenca –  
Ecuador  
(+593) 0987934934  
investigacion@wissen.edu.ec  
[www.wissen.edu.ec](http://www.wissen.edu.ec)

Año de publicación: 2024

La reproducción parcial o total de esta obra,  
en cualquier forma y por cualquier medio  
mecánico o electrónico, está permitida  
siempre y cuando sea autorizada por los  
editores y se cite correctamente la fuente.

**DISTRIBUCIÓN GRATUITA**  
**PROHIBIDA SU VENTA**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
Descripción de la asignatura .....	2
Objetivo General de la asignatura .....	3
Resultados de Aprendizaje .....	3
<b>1. Unidad 1: Liderazgo Organizacional y su Impacto Estratégico. ....</b>	<b>4</b>
1.1 ¿Qué es el liderazgo?.....	4
1.2 Estilos de Liderazgo .....	6
1.2.1 Cuadrícula Gerencial de Blake y Mouton (Rejilla Administrativa) .....	7
1.2.2 Estilos de liderazgo en la Cuadrícula .....	7
<b>2. Unidad 2: Alineación Estratégica en la Gestión del Talento Humano. ....</b>	<b>10</b>
2.1 Estrategias para que RRHH se convierta en un Socio Estratégico .....	10
2.2 Ciclo de vida de cada Talento en la Organización.....	11
2.3 La Cadena de Valor de Michael Porter .....	11
2.3.1 Actividades Primarias.....	12
2.3.2 Actividades de Apoyo .....	13
<b>3. Unidad 3: Procesos internos y externos de la Gestión del Talento Humano. ....</b>	<b>15</b>
3.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano .....	15
3.2 Estructura del Departamento de Gestión del Talento Humano .....	15
3.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal .....	16
3.2.2 Diseño, Descripción de Cargos y Evaluación de Desempeño .....	21
3.2.3 Sueldos y Compensaciones .....	24
3.2.4 Capacitación y Entrenamiento del personal.....	26
<b>4. Unidad 4: Teorías y Modelos en la Gestión del Talento Humano. ....</b>	<b>29</b>
4.1 Efecto Pigmalión y la Teoría de las Expectativas .....	29
4.1.1 Tipos de efecto Pigmalión .....	30
4.1.2 El Efecto Pigmalión en las Empresas.....	30
4.2 Principio de Peter.....	31
4.3 Ventana Johari .....	32
<b>5. Anexos.....</b>	<b>33</b>
<b>6. Bibliografía: .....</b>	<b>34</b>

## INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones no reside exclusivamente en su infraestructura, capital financiero, tecnología o demanda en el mercado, dado que estos elementos, por sí solos, no son capaces de generar resultados sostenibles ni crecimiento sin el recurso humano conveniente. Según Aybar y Américo (2023), la clave fundamental para el éxito organizacional radica principalmente en las personas, quienes logran un rendimiento óptimo cuando gozan de condiciones físicas y mentales adecuadas, lo que contribuye significativamente a una alta productividad en las empresas.

Es por ello, que la variable **talento humano** es el punto de inflexión para el funcionamiento integral en todas las organizaciones. La manera en que se selecciona, recluta, integra, orienta y motiva al personal, así como la promoción de su autodesarrollo, la implementación de sistemas de recompensa, y la evaluación y auditoría de desempeño, son elementos fundamentales que inciden de manera significativa en el rendimiento operativo de una empresa (Ramírez et al., 2018).

Al concebir la organización como un sistema en el que la operatividad depende la armonía entre todos sus componentes – similar a los engranajes de una máquina –, resulta esencial reconocer la importancia de la gestión del talento humano (en adelante, GTH), ya que establece las directrices que organizan y supervisan los procedimientos internos, asegurando así su ejecución adecuada (Yupanqui, 2022).

En este sentido, el desarrollo y la gestión efectiva del talento humano deben ser considerados como una prioridad estratégica en cada organización. Por lo cual, la presente guía didáctica pretende integrar los conceptos, prácticas y teorías más relevantes en esta área, permitiendo a los docentes diseñar y estructurar un plan de estudio que responda a las demandas sociales contemporáneas mediante la incorporación de componentes de GTH.

### Descripción de la asignatura

La materia de GTH aborda de manera integral los principios conceptuales y prácticas fundamentales para optimizar el capital humano en las organizaciones. Además, integra transversalmente teorías, modelos y prácticas clave en la GTH, con el objetivo de desarrollar competencias estratégicas que faciliten la atracción, motivación y retención del talento humano dentro del ecosistema organizacional dinámico y competitivo. La materia se organiza en cuatro unidades académicas:

1. Liderazgo organizacional y su Impacto Estratégico.
2. Alineación Estratégica en la Gestión del Talento Humano.
3. Procesos internos y externo de GTH.
4. Teorías y Modelos en GTH.

### Objetivo General de la Asignatura

Al finalizar este módulo, los estudiantes estarán capacitados para liderar, gestionar y organizar los procesos de talento humano de acuerdo con las necesidades productivas de una empresa. Además, podrán llevar a cabo eficientemente los procesos de selección, aplicación, compensación, mantenimiento y monitoreo del capital humano, asegurando el funcionamiento óptimo de la organización

### Resultados de Aprendizaje

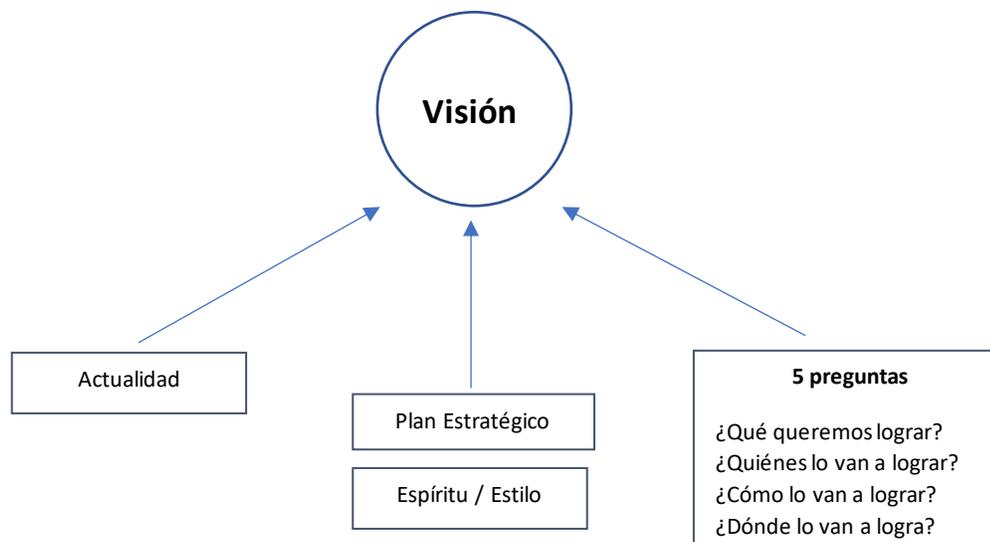
- **Resultados de aprendizaje de conocimientos:**
  - a. Comprender la importancia de la GTH como eje central para el funcionamiento óptimo y el éxito estratégico de una organización.
  - b. Analizar las diferentes teorías de motivación y liderazgo y su aplicación en el entorno laboral.
  - c. Identificar y evaluar las herramientas de evaluación de desempeño utilizadas para medir el rendimiento de los empleados.
- **Resultados de aprendizaje de destrezas:**
  - a. Diseñar planes de desarrollo profesional que fomente el crecimiento y la retención de talento en la organización.
  - b. Implementar estrategias de comunicación efectiva para facilitar el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.
  - c. Elabora un programa de reconocimientos y recompensas que fomenten la motivación y el compromiso del personal.
- **Resultados de aprendizaje de valores y actitudes:**
  - a. Promover el bienestar del personal, considerando el equilibrio entre la vida laboral y personal.
  - b. Demuestra una ética profesional en la toma de decisiones relacionadas con las diferentes actividades en el ámbito académico.

# Liderazgo Organizacional y su Impacto Estratégico.

## 1.1 ¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo en una organización se centra en guiar y dirigir a las personas hacia el logro de objetivos comunes. Un líder debe ser capaz de comprender las necesidades y motivaciones de los individuos, así como fomentar el trabajo en equipo y la colaboración (Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira, 2023). En este contexto, el liderazgo se divide en tres componentes principales:

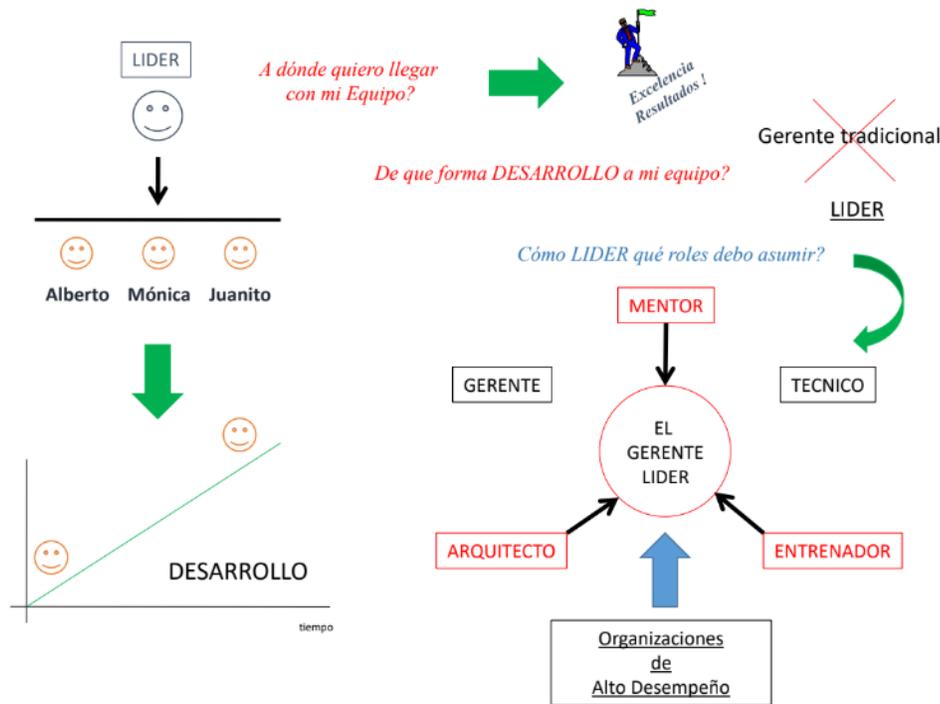
- **Visión:** Es la visión que tiene para el futuro de la empresa / área y el camino que debe seguir para hacerlo realidad. Requiere una visión extremadamente clara, que se comunique con energía y un fuerte sentido de compromiso. Todos en la empresa deben entenderla y compartirla. Debe convertirse en la visión colectiva de la organización, no solo en la suya propia
- **Acción:** Es lo que usted realiza: transformar la visión en realidad mediante la capacidad de diseñar y ejecutar planes efectivos.
- **Espíritu:** Es la forma en que usted realiza sus actividades, su estilo de gestión, sus modales y la energía que dedica a cada tarea. Refleja su perspectiva positiva, así como el respeto y la consideración con los que trata a las personas.



El líder<sup>1</sup> de una organización debe desempeñar una serie de funciones fundamentales para asegurar el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la empresa. En efecto, estas acciones no solo guían el rumbo de la organización, sino que también son esenciales para mantener un entorno de trabajo productivo, motivador y alineado con la visión y los valores corporativos <sup>2</sup>(Ver Figura 1).

**Figura 1**

*Los cinco roles del liderazgo.*



**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, es responsabilidad de un líder mantener un equilibrio adecuado y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo dentro de la organización. El líder debe impulsar un cambio “positivo”,

<sup>1</sup> En la obra de *Gestión del Talento Humano* de Idalberto Chiavenato (2002), el liderazgo se sitúa en la fase cuatro, denominada 'Desarrollo de personas', dentro de su estructura organizacional del GTH. Sin embargo, dada la relevancia de su implementación en el contexto organizacional, se ha decidido abordarlo preliminarmente en esta guía académica, con un análisis más profundo que se desarrollará en la Unidad 3.

<sup>2</sup> Además, esta guía ha sido diseñada en base a la experiencia académica y empírica de los profesores del Instituto Superior Tecnológico Wissen en la impartición del Talento Humano.

enfocándose en aspectos clave como: visión organización, participación activa, compromiso en equipo y valores (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*El rol de un líder dentro de la organización.*



**Fuente:** Elaboración propia.

### 1.2 Estilos de Liderazgo

El talento humano es una de las partes más importantes dentro de una organización, ya que actúa como el vínculo crucial entre la empresa y sus colaboradores. Su gestión eficaz no solo optimiza el rendimiento y la satisfacción de los empleados, sino que también genera un impacto positivo y duradero en la cultura organizacional, logrando cumplir con los objetivos de la empresa (Obando, 2020).

Las diversas estrategias implementadas en una organización son esenciales para maximizar su productividad; sin embargo, contar con las personas adecuadas para llevarlas a cabo es aún más crucial. Por esta razón, el éxito en la ejecución de estas estrategias depende en gran medida del departamento de Recursos Humanos (en adelante, RRHH). Pero, ¿quienes consideran que RRHH debe ser un socio estratégico (business Partner)?

1

El 70% de los CEOs le gustaría que su líder de RRHH fuera un jugador clave en el negocio. - Henley Business School

2

Sin embargo, solo el 11% cree que su líder de RRHH lo sea. - Development Dimensions International The Conferencia Board and EY-

3

RRHH dedica entre el 70% y 80% de su tiempo en tareas operativas. -Henley Business School.

### 1.2.1 Cuadrícula Gerencial de Blake y Mouton (Rejilla Administrativa)

Cuando un nuevo miembro se une al equipo, ¿cuál debería ser nuestra prioridad: enfocarnos en los objetivos organizacionales del primer año o dedicar tiempo a comprender sus fortalezas e intereses para asignarle tareas que disfrute? En realidad, no existe un estilo determinado de liderazgo que sea mejor para todas las situaciones; sin embargo, es útil entender cuál es su enfoque natural para desarrollar las habilidades que quizás le falten.

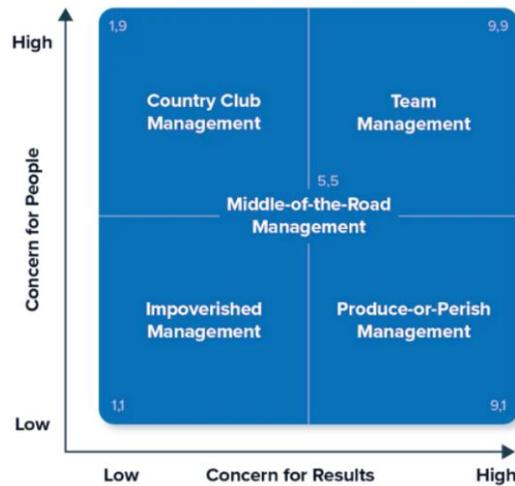
El concepto de Cuadrícula Gerencial fue desarrollado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton en la década de 1960. Este modelo describe el nivel de enfoque de un líder en la gestión del equipo dentro de una organización y se componen de dos dimensiones de comportamiento:

- **Preocupación por las personas (Concern for People):** Refleja el grado en que un líder se preocupa por las necesidades, intereses, y desarrollo personal de los miembros del equipo.
- **Preocupación por los resultados (Concern for Production):** Mide el grado en que un líder se enfoca en la productividad, eficiencia y en alcanzar los objetivos organizacionales.

### 1.2.2 Estilos de liderazgo en la Cuadrícula

Blake y Mouton propusieron que las dos dimensiones presentadas *ut-supra* se pueden representar en una cuadrícula con una escala de 1 al 9, donde 1 indica la menor preocupación y 9 la mayor (Ver Figura 1).

**Figura 1**  
*Cuadrícula Gerencial de Blake y Mouton.*



Fuente: Adaptado de *Leaderships Dilemmas: Grid Solution*, por R. Blake y A. McCauley. (1991): Gulf Publishing.

La combinación de las dimensiones de “preocupación por las personas” y “preocupación por los resultados” permite identificar cinco estilos principales de liderazgo en la Cuadrícula Gerencial de Blake y Mouton. Cada estilo refleja un equilibrio diferente entre estas dos dimensiones clave:

Estilos de Liderazgo	Descripción
Liderazgo Empobrecido (1,1)	Carece de una visión estructurada para la organización del trabajo y no fomenta un entorno laboral positivo.
Liderazgo de Club Campestre (1,9)	Se caracteriza por crear un ambiente de trabajo agradable. A menudo, prioriza el bienestar del personal sobre la productividad.
Liderazgo Autoritario (9,1)	Se distingue por una alta preocupación por los resultados y una baja preocupación por las personas (alcanzar metas y objetivos).
Liderazgo Intermedio (5,5)	Mantiene un equilibrio moderado entre la preocupación por las personas y por los resultados.
Liderazgo en Equipo (9,9)	Muestra una alta preocupación tanto por las personas como por los resultados. Es considerado el mejor estilo de gestión.

## Ejercicio 1:

### Análisis de Estilos de Liderazgo en Empresas Reconocidas

Este ejercicio está diseñado para investigar y analizar cómo los estilos de liderazgo de líderes prominentes en empresas reconocidas impactan la estrategia, la cultura organizacional y los resultados empresariales.

#### 1. Investigación:

- Escoge uno de los siguientes líderes empresariales más relevantes en la actualidad: Satya Nadella (CEO de Microsoft), Tim Cook (Ceo de Apple), Elon Musk (CEO de Tesla y SpaceX).

#### 2. Análisis del estilo de liderazgo

- Describe el estilo de liderazgo del líder que has elegido, basándote en las teorías revisadas en el capítulo 1 (ej. Cuadrícula gerencial de Blake y Mounon).
- ¿Cómo se refleja este estilo en la cultura organizacional de la empresa? ¿Condiciona la operativización?

#### 3. Compara con otros estilos de liderazgo

- Compara el estilo de liderazgo de este líder con otro estilo diferente. ¿Qué diferencia clave puedes identificar?
- ¿Cómo crees que un estilo diferente podría haber afectado la empresa?

#### 4. Conclusión personal

- Realiza una reflexión final sobre la influencia del liderazgo en la empresa que seleccionaste, destacando los aspectos positivos y negativos. Analiza tanto los beneficios como los posibles desafíos que el estilo de liderazgo ha generado en la organización.

# Alineación Estratégica en la Gestión del Talento Humano.

## 2.1 Estrategias para que RRHH se convierta en un Socio Estratégico

Las organizaciones son heterogéneas y pueden diferir en tamaño, características, estructura y objetivos; sin embargo, a pesar de sus diferencias, todas comparten un dominador común: garantizar su existencia, supervivencia y evolución. En este contexto, resulta imperativo identificar y atraer individuos altamente calificados, con el fin de conformar equipos que generen resultados significativos y de valor. (Correa, 2007).

Para lograr que RRHH se convierta en un socio estratégico y pueda fortalecer la cultura organizacional de la empresa, es necesario aplicar una serie de estrategias específicas. Estas estrategias deben enfocarse en alinear las prácticas de RRHH con los objetivos organizacionales, promover la cohesión entre los equipos y fomentar un entorno laboral saludable (Ver Figura 1).

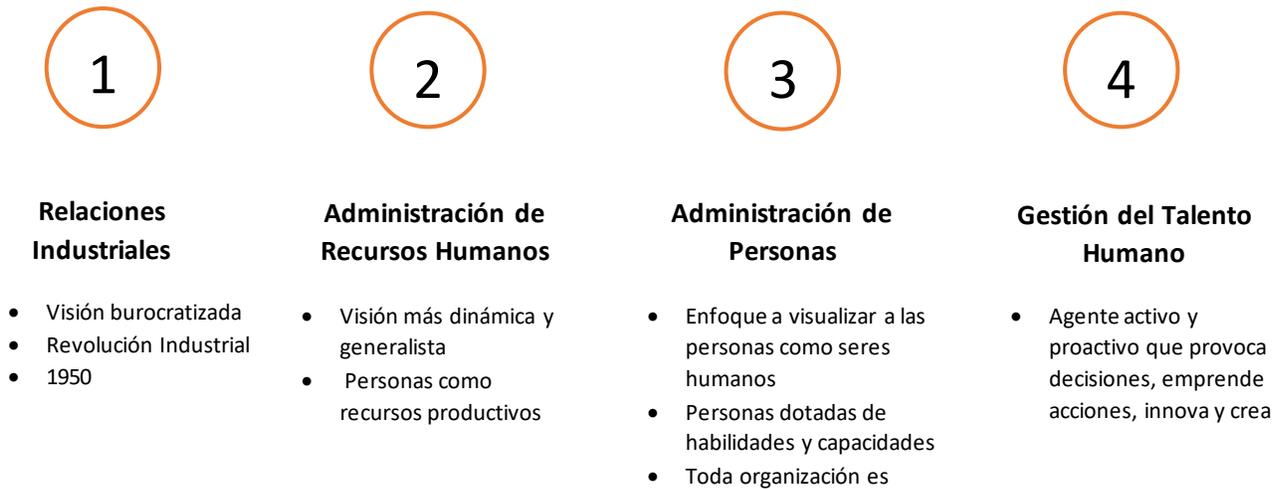
**Figura 1**

*Estrategias de captación de RRHH*

Hablar el mismo idioma que los directivos.	Entender el negocio	Ser persuasivo en la Comunicación	Apoyar a líderes en otras áreas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de absentismo</li> <li>• Horas extra</li> <li>• Costos de capacitación</li> <li>• Productividad de los empleados</li> <li>• Tasa de reclutamiento</li> <li>• Tiempo para llenar la vacante</li> <li>• Tasa de rotación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Facturación</li> <li>• Cuántos clientes</li> <li>• Mayores clientes</li> <li>• Nuestros productos</li> <li>• Cuota de mercado</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser puntual</li> <li>• Prepararse antes de una reunión</li> <li>• Construir alianzas internas</li> <li>• Sentarse frente al CEO</li> <li>• Hacer un resumen final de las reuniones</li> <li>• Técnicas de presentación</li> <li>• Horas extra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Agentes de cambio</li> <li>• Destreza tecnológica</li> <li>• Metodologías ágiles</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

La gestión del Talento Humano ha experimentado una transformación dinámica y constante en los últimos años, impulsada por cambios tecnológicos, sociales y económicos. De hecho, se puede identificar cuatro procesos históricos que han marcado la evolución en la comprensión y manejo del capital humano dentro de las organizaciones: Relaciones Industriales, Administración de Recursos Humanos, Administración de Personas y Gestión del Talento Humano (Ver Figura 2).

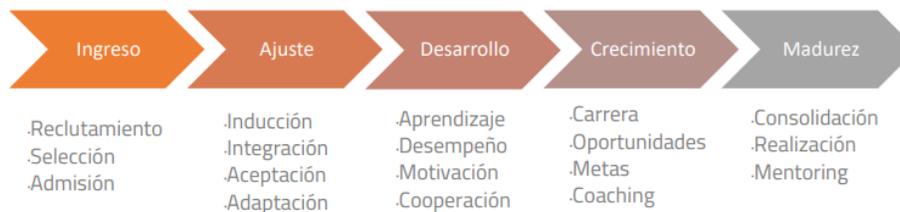


## 2.2 Ciclo de vida de cada Talento en la Organización

El ciclo de vida del Talento Humano en una organización es un modelo integral que permite comprender las diferentes fases por las que atraviesa un colaborador desde su ingreso hasta su consolidación dentro de la empresa. Las fases del ciclo son: ingreso, ajuste, desarrollo, crecimiento y madurez (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*Ciclo de vida del colaborador*



**Fuente:** Elaboración Propia.

## 2.3 La Cadena de Valor de Michael Porter

La cadena de valor es un modelo teórico que representa y describe las actividades de una organización orientadas a generar valor tanto para el cliente final como para la propia empresa. Una empresa posee una ventaja competitiva sobre otra cuando es capaz de incrementar su margen, ya sea reduciendo costos o incrementado sus ventas.

Cada empresa está compuesta por un conjunto de actividades que se realizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y brindar soporte a sus productos. Todas estas actividades pueden visualizarse a

través de una cadena de valor, la cual representa el valor total generado por la empresa. Esta cadena se compone de actividades que crean valor y del margen resultante, proporcionando una visión clara de cómo cada proceso contribuye al éxito global de la organización (Ver Figura 3).

**Figura 3**

*Imagen de un gráfico de cadena de valor genérica*



**Nota:** La imagen representa la estructura básica de la cadena de valor. **Fuente:** Tomada de Riquelme (2022). <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>

### 2.3.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor se encargan de la creación física del producto, su comercialización y transferencia al comprador, así como del soporte postventa. Estas actividades se dividen en cinco categorías genéricas, como se muestra en la Figura 4.



### 2.3.2 Actividades de Apoyo

En la cadena de valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones administrativas de toda la empresa. Las líneas punteadas indican que el abastecimiento (compra), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden estar vinculados tanto a actividades primarias específicas como al apoyo general de la cadena de valor.

- **Infraestructura Organizacional:** Conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.
- **Gestión de Recursos humanos:** Integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- **Desarrollo de la tecnología:** Compuesta por aquellas actividades involucradas en la conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- **Aprovisionamiento:** Compuesta por las actividades relacionadas con la adquisición de materias primas, suministros, artículos consumibles y activos.

## Ejercicio 2:

### Identificación de Actividades en la Cadena de Valor

Comprender las actividades que componen la cadena de valor de Michael Porter en una organización.

#### 1. Instrucciones

Imagina que trabajas en una empresa de fabricación de relojes. La empresa realiza las siguientes actividades: investigación y desarrollo, diseño, compra de materiales, fabricación, marketing, ventas y servicio al cliente.

#### 2. Completa la tabla

Actividad	Tipo de Actividad
Investigación y Desarrollo	Actividad Primaria / Soporte
Compra de Materiales	Actividad Primaria / Soporte
Fabricación	Actividad Primaria / Soporte
Marketing	Actividad Primaria / Soporte
Servicio al Cliente	Actividad Primaria / Soporte

#### 3. Responde la siguiente pregunta

¿Qué actividad de la tabla anterior son consideradas actividades primarias y cuáles son actividades de soporte?

# Procesos internos y externos de la Gestión del Talento Humano.

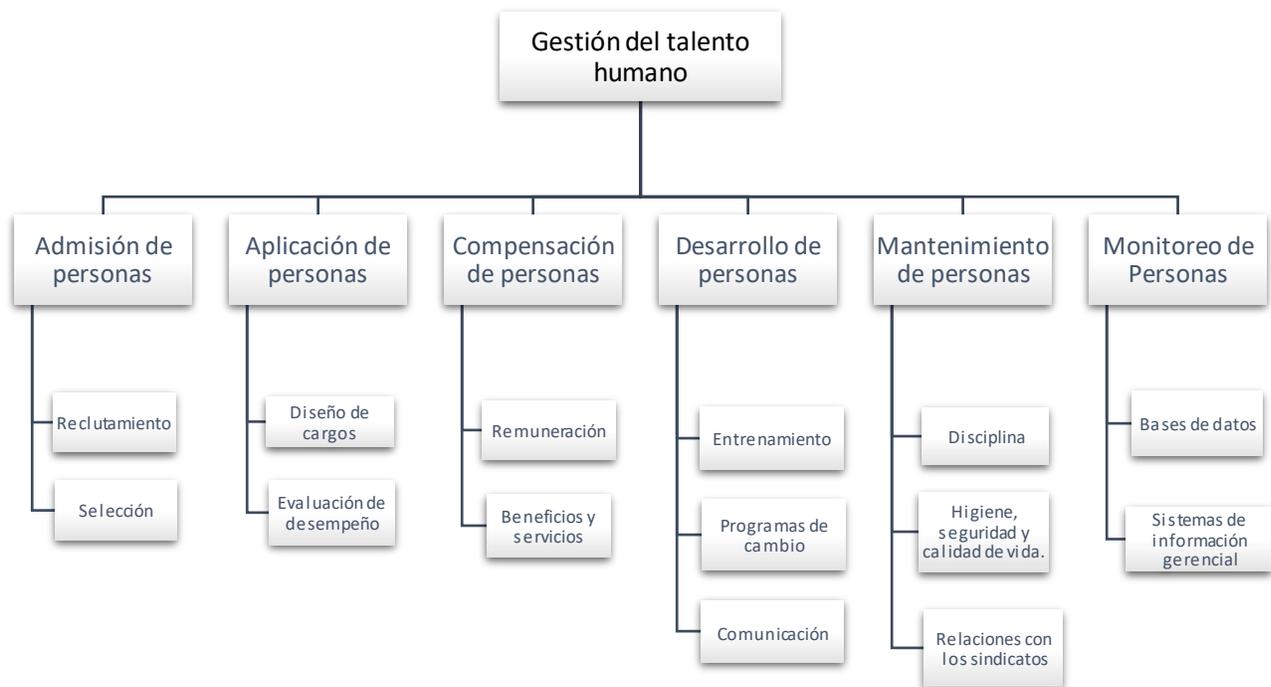
## 3.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano

Hoy en día, la Gestión del Talento Humano abarca una serie de actividades esenciales, tales como la descripción y análisis de cargos, la planificación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, la orientación y motivación del personal, la evaluación del desempeño, la remuneración, el entretenimiento, el desarrollo profesional, las relaciones sindicales, y la gestión de la seguridad, salud y bienestar de los empleados, etc.

En el libro *Gestión del Talento Humano* de Gustavo Chiavenato (2002), la GHT se divide en seis procesos clave, ofreciendo una visión integral del área. Estos procesos incluyen: la admisión de personas, la aplicación de personas, la compensación de personas, el desarrollo de personas, el mantenimiento de personas y el monitoreo de personas (Ver Figura 1).

**Figura 1**

*Procesos de Gestión del Talento Humano*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Chiavenato (2002).

## 3.2 Estructura del Departamento de Gestión del Talento Humano

El Departamento de Gestión del Talento Humano es responsable de organizar y gestionar diversas funciones relacionadas con el capital humano de la organización. Entre sus principales procesos se

encuentran el reclutamiento y selección, la administración de salarios y prestaciones, la capacitación y desarrollo, la gestión de personal, y la higiene y seguridad en el trabajo. Estos procesos son esenciales para garantizar el bienestar de los empleados y promover su desempeño eficiente dentro de la empresa.

### 3.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutar talento humano que se ajuste a la cultura de la empresa puede ser un desafío; sin embargo, utilizar los canales adecuados para la búsqueda puede simplificar este proceso. Redes sociales profesionales como Multitrabajos, LinkedIn y Facebook representan excelentes alternativas. Además, existen otros canales que también facilitan la identificación del talento adecuado entre una amplia variedad de candidatos (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*Fuentes de reclutamiento*



**Fuente:** Elaboración Propia.

- Curriculum Vitae



- Primer contacto del candidato con la empresa
- Carta de Presentación
- El CV le abrirá o no las puertas para la entrevista
- RRHH destina 30 segundo para revisar los CV
- Información concisa, clara, objetiva y ocupar dos páginas.

• **Selección de competencias:**

Este concepto se fundamenta en tres dimensiones clave: conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales abarcan aspectos cognitivos, técnicos, sociales y afectivos relacionados con el entorno del trabajo.



• **Proceso de Selección**

El proceso de selección tiene como objetivo identificar y contratar a los candidatos más adecuados para un puesto. Para lograrlo, el departamento de GTH debe seguir una serie de procedimientos que aseguren que los candidatos seleccionados cumplan con las necesidades de la empresa y se integre adecuadamente en la cultura organizacional (Ver Tabla 1).

Tabla 1

*Procedimiento para la selección de personal*

Proceso	Descripción	
<i>Requerimiento de personal</i>	Verificar el perfil y la valoración del cargo.	Talento Humano
<i>Realizar análisis salarial y definición de sueldos</i>	Determinar la fecha de entrega del requerimiento.	Asistente de equidad salarial
<i>Requerimiento de bitácora y lanzar concurso interno/externo</i>	Fuentes de reclutamiento.	Asistente de selección y capacitación
<i>Contacto con candidatas – entrevista curricular</i>	Guías de preguntas, formato de entrevistas y perfil de cargo.	Asistente de selección y capacitación
<i>Seleccionar precandidatos. Aplicación de pruebas y realizar informe de selección</i>	Prueba de conocimiento y el test PDA (realizar informe).	Asistente de selección y capacitación
<i>Entrevista por competencias</i>	Diccionario de competencias y formato establecido.	Ejecutivo de cuenta Jefatura solicitante
<i>Definición del ganador y retroalimentación de resultados</i>	Ganador de acuerdo a la puntuación y escala del informe ( <i>feedback</i> ).	Jefatura solicitante Asistente de selección y capacitación
<i>Gestionar el ingreso – ganador personal interno</i>	Regularización de cambio de cargo, ajuste y comunicación salarial.	Ejecutivo de cuenta Analista desempeño y equidad salarial
<i>Gestionar el ingreso – ganador personal externo</i>	Recepción de documentos y notificación para la inducción.	Asistente de selección y capacitación
<i>Ejecutar la contratación</i>	Se realiza la contratación del personal.	Asistente de nómina.

**Fuente:** Elaboración Propia.

- **Informe de Selección**

Dentro del proceso de contratación se debe realizar un informe que incluya información clave sobre el proceso de selección, los criterios utilizados para evaluar al candidato, las fortalezas y debilidades de cada uno, y la justificación de la elección final.

1. **En caso de aplicar la evaluación a todos los requisitos:**

REQUISITOS	PONDERACIONES
EDUCACION	5
EXPERIENCIA	5
REFERENCIAS LABORALES/FEEDBACK CLIENTES O PARES	20
EVALUACION CONOCIMIENTOS	25
PDA	5
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	40
TOTAL	100 PUNTOS

## 2. En caso de no aplicar evaluación de conocimientos:

REQUISITOS	PONDERACIONES
EDUCACION	5
EXPERIENCIA	5
REFERENCIAS LABORALES/FEEDBACK CLIENTES O PARES	30
EVALUACION CONOCIMIENTOS	0
PDA	10
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	50
TOTAL	100. NTOS

- **Comunicación de Resultados**

La retroalimentación de los resultados al candidato seleccionado es un proceso clave que involucra la participación del jefe del área solicitante y el representante de Talento Humano. Este proceso incluye varias etapas importantes:

3. Comunicación de resultados.
4. Publicación de resultados.
5. Actualización de la base de datos.
6. Reunión de retroalimentación.

### Ejercicio 3:

#### Ejercicio en clases

Hacer equipos de personas.

#### 1. Equipo 1

Hacer el perfil del encargado de Analista Financiero, jefe de compras, jefe de ventas para una empresa del sector automotriz.

**Recursos:** Diccionario de Competencias.

**Recursos extras:** La red de información ocupacional es una base de datos en línea gratuita que contiene ciertos de definiciones de trabajo para ayudar a los estudiantes, las personas que buscan trabajo, las empresas y los profesionales del desarrollo de la fuerza laboral a comprender el mundo laboral actual en los Estados Unidos (ONET).

**Entregable:** Perfil realizado (objetivo del cargo, 3 funciones, 4 competencias específicas, 2 competencias organizacionales, conocimiento, formación y experiencia).

- **Inducción al personal**

Es el proceso de bienvenida que tienen como finalidad ofrecer a los nuevos colaboradores información clave sobre la organización, sus antecedentes, cultura, visión y objetivos estratégicos. Incluye información básica que requieren para realizar sus funciones como:

1) INDUCCIÓN GENERAL

2) INDUCCIÓN ESPECÍFICA  
AL PUESTO DE TRABAJO

3) EVALUACIÓN

#### a. Inducción General a la Empresa

La integración general a la empresa es un proceso fundamental en la GTH, ya que implica la incorporación de nuevos colaboradores que necesitan familiarizarse con la cultura organizacional, los valores, las políticas y su estructura organizativa. Además, existen una serie de procedimientos internos que necesitan ser socializados como:

- Reglamento Interno.
- Horarios de Trabajo.
- Beneficios sociales.
- Información de seguridad y salud ocupacional.

- Conocimientos de las instalaciones.
- Contrato de trabajo, esquema de pago de sueldo.
- Accesos a sistemas y contraseñas.
- Código de vestimenta.
- Presentación de grupos de interés (proveedores, clientes, compañeros).
- Perfil del cargo.

**b. Inducción al nuevo puesto de trabajo**

El procedimiento es realizado por el **Jefe Inmediato**, quien tiene como objetivo abordar los siguientes temas:

- Bienvenida al área y presentación del equipo de trabajo.
- Explicar el rol del área dentro de la cadena de valor.
- Instrucciones generales (Ej. Horarios de trabajo).
- Administración: manual de procesos, lineamientos e indicadores.
- Producción: trabajo estandarizado, cartas pre control, indicadores de tablero del equipo.

**c. Cuando el líder recibe a nuevo colaborador debe asegurar que:**

El jefe inmediato y el responsable de talento humano del área deben contar obligatoriamente con un plan de entrenamiento antes de la contratación o movilidad de un nuevo colaborador. Esta fase inicial es fundamental para que el personal adquiera los conocimientos esenciales necesarios para desempeñar sus funciones principales de manera efectiva. Además, deben asegurarse de cumplir los siguientes puntos de acción:

- El **espacio físico** que ocupará el nuevo colaborador.
- Las **herramientas** que va a utilizar (Computador, correo electrónico, acceso a sistemas, equipos de seguridad).
- Anticipar al **equipo** su llegada
- Recibirlo **personalmente**, ¡su llegada es importante!
- **Planificar** las actividades de su primer día
- ¡Hacerlos sentir en casa!



### 3.2.2 Diseño, Descripción de Cargos y Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es un aspecto habitual en nuestra vida personal. Del mismo modo, en las empresas surge la necesidad de evaluar diversos aspectos del desempeño laboral.



- **¿Qué es el desempeño?**

Todo trabajo implica un desempeño, y para asegurar su eficacia, es fundamental que este sea previamente planificado, organizado y dirigido de manera adecuada. Solo a través de una gestión rigurosa se puede garantizar que las tareas se realicen conforme a los objetivos establecidos. Además, es necesario evaluar dicho desempeño utilizando estándares o indicadores específicos, que permitan medir el grado de cumplimiento y detectar posibles áreas de mejora para optimizar los resultados en futuras ocasiones. Pero, ¿qué se debe medir?

Resultados	• Son los frutos concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
Desempeño	• Es el comportamiento o los medios instrumentales para poner en práctica un proceso, trabajo o tarea.
Competencias	• Son las habilidades individuales que aportan o agregan las personas
Factores Críticos	• Comprenden los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en los resultados.

- **Objetivos de la evaluación**

Los resultados de las evaluaciones son un enfoque orientado al desarrollo de los colaboradores. El objetivo principal es identificar sus fortalezas y áreas de mejora, para así implementar acciones que maximicen sus capacidades y fomenten el crecimiento personal y profesional, impulsando su desarrollo integral dentro de la organización.

### ¿Qué evaluamos?

- Competencias generales y específicas

• Responsabilidades claves

QUÉ EVALUAMOS	Quién Evalúa – Grupo Evaluador				
	Autoevaluación	Jefe	Subordinado	Par	Cliente
Competencias generales	X	X	X	X	X
Competencias específicas	X	X	X	X	X
Responsabilidades claves	X	X	X	X	X
Conocimientos		X			
Competencias Potencial		X			

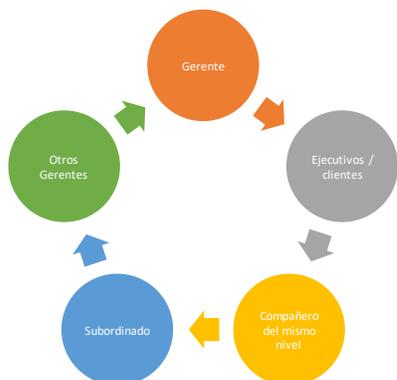
¿Quién Evalúa?

• Conocimientos

NIVELES	Número de Evaluadores por Grupo de Evaluador				
	Autoevaluación	Jefe	Subordinado	Par	Cliente
Nivel 1	1	1	3	3	3
Nivel 2	1	1	3	3	3
Nivel 3	1	1	3	3	3
Nivel 4	1	1	3	3	3
Nivel 5	1	1	2	2	2
Nivel 6	1	1	2	2	2
Nivel 7	1	1		1	1
Nivel 8	1	1			
Nivel 9	1	1			

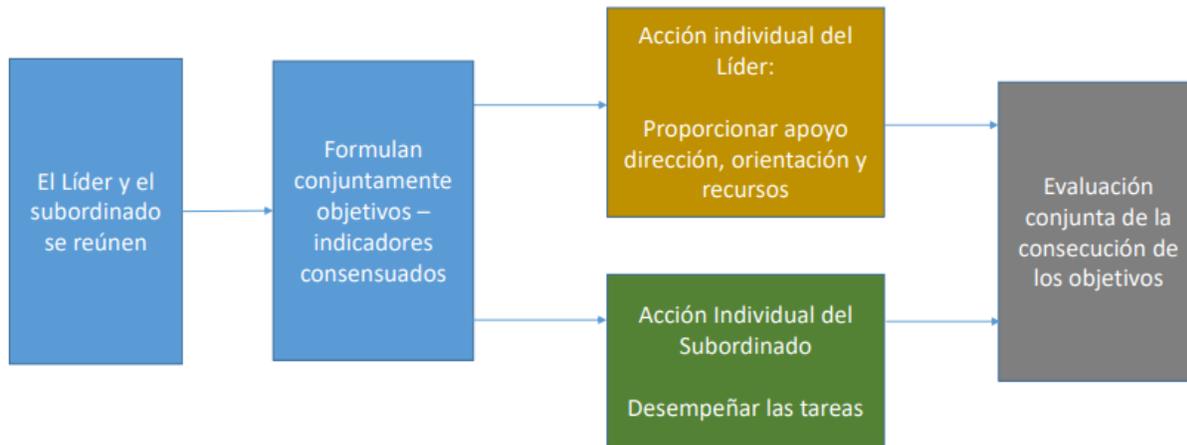
N. Evaluadores

• Evaluación 360°

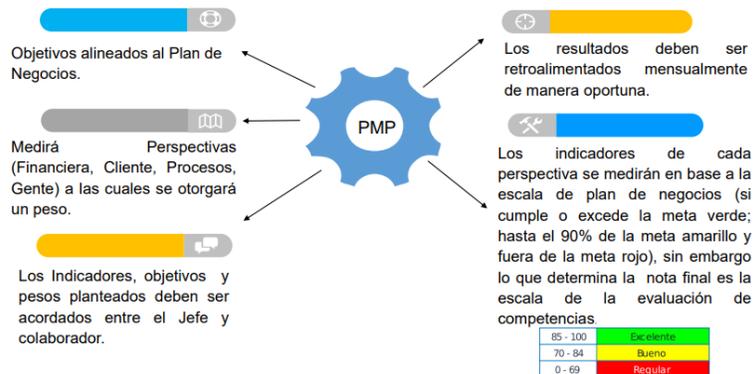


- Contexto general de cada colaborador
- Produce diversas informaciones procedentes de todas partes
- Proporciona para el colaborador se adapte a distintas demandas que el contexto o trabajo demanda.
- Herramientas de desarrollo profesional, identifica potencialidades y áreas neurálgicas del colaborador.

• Evaluación por Objetivos



• Evaluación por desempeño PMP

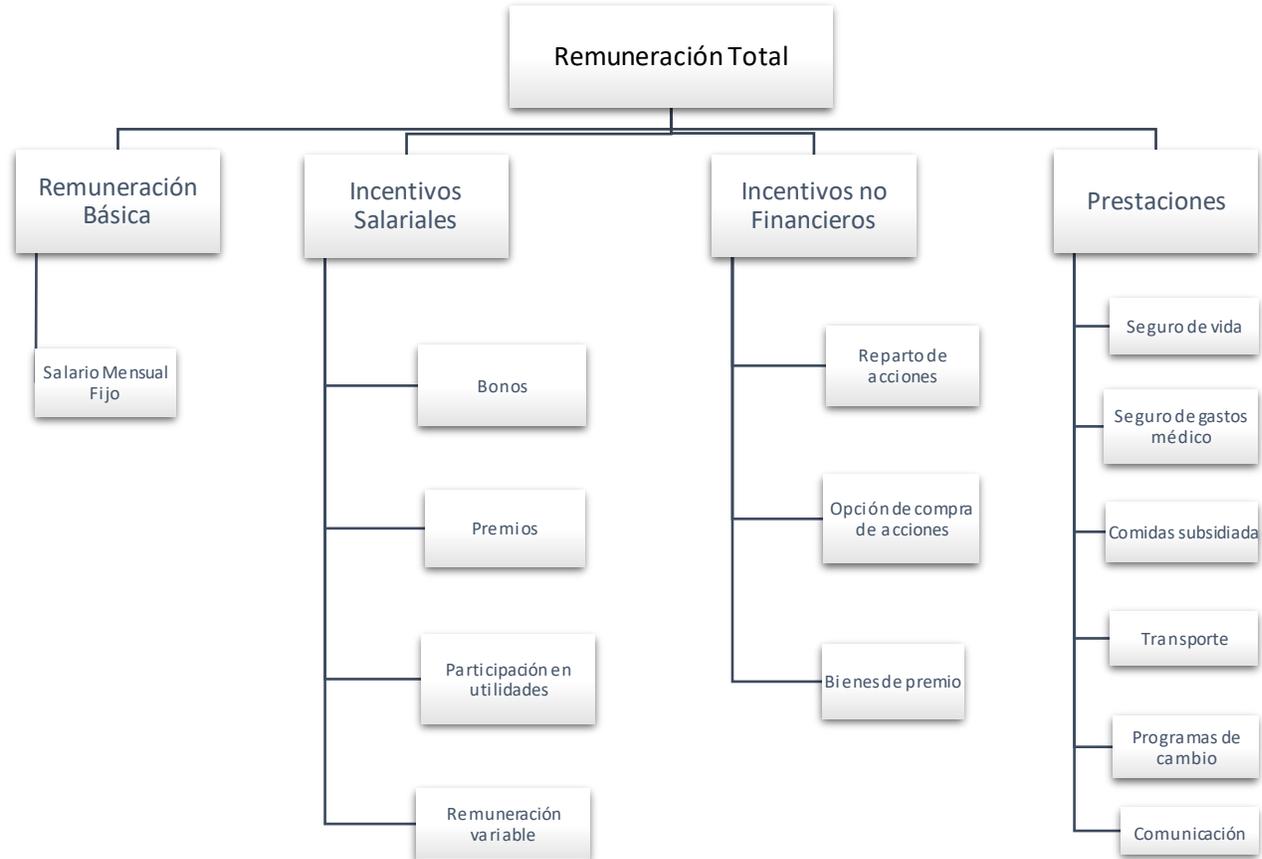


3.2.3 Sueldos y Compensaciones

Las personas invierten trabajo, dedicación, esfuerzo, conocimiento y habilidades con la expectativa de recibir una retribución que satisfaga sus objetivos. Este principio de reciprocidad es fundamental en el concepto de remuneraciones por parte de la organización. En este contexto, la empresa también invierte en recompensas para sus grupos de interés internos (colaboradores), siempre que estos contribuyan al logro de sus objetivos. En la Figura 2 se puede observar los componentes de la remuneración total.

Figura 2

Componentes de remuneración



**Fuente:** Elaboración Propia.

- **Diseño del sistema de remuneración**

Este conjunto de políticas y prácticas está diseñado para recompensar a los colaboradores por su trabajo y desempeño. No obstante, la estructuración de un sistema de remuneración organizacional puede presentar desafíos significativos para la empresa. Además, implica una serie de ventajas y desventajas que deben ser cuidadosamente consideradas

- Ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos estratégicos.
- Moldear y ceñir a las características únicas de la organización y su entorno.
- Equilibrio interno frente al equilibrio externo (justifica distributiva).
- Remuneración fija y remuneración variable.
- Desempeño o antigüedad en la compañía.
- Remuneración del puesto
- Igualitarismo o elitismo
- Premios monetarios y no monetarios
- Remuneración abierta o confidencia

- **Conceptos estadísticos más utilizados para el sistema de remuneración**

<b>MÍNIMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el menor valor de un determinado conjunto de observaciones.</li> <li>• Es la menor remuneración por cada cargo.</li> </ul>	Max.
<b>QUARTIL 1 (percentil 25)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el monto de remuneración que separa las observaciones del cargo en forma tal que el 25% de estas son menores y el 75% son mayores a dicho cuartil.</li> </ul>	Q3
<b>PROMEDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadígrafo que se obtiene sumando los valores de remuneración y dividiendo para el número de empresas que poseen dicho cargo.</li> <li>• Es una medida muy sensible a valores extremos.</li> </ul>	Promedio
<b>MEDIANA (percentil 50)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadígrafo de tendencia central que se caracteriza por ser el menos sensible que el promedio ante valores extremos de la variable.</li> </ul>	Q1
<b>QUARTIL 3 (percentil 75)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la remuneración que separa las observaciones del cargo en forma tal que el 75% de estas sean menores y el 25% sean mayores a dicho cuartil.</li> </ul>	
<b>MAXIMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el mayor valor de un determinado conjunto de observaciones.</li> </ul>	Min.

### 3.2.4 Capacitación y Entrenamiento del personal

Es una actividad sistemática y continua cuyo propósito es preparar e integrar a los recursos humanos en el proceso productivo a través de la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes necesarias para un desempeño óptimo, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno. Este proceso está dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador, con el objetivo de que ejecute sus funciones de manera eficiente, produzca resultados de alta calidad y brinde un excelente servicio a los clientes.

- **Indicadores de necesidades de capacitación**

**Indicadores a priori**

- Expansión de la empresa.
- Admisión de nuevos colaboradores.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones, movimientos, vacaciones, licencia de personal.
- Cambios de programas de trabajo o de producción.
- Modernización de los equipos y nuevas tecnologías.
- Producción y comercialización de nuevos productos y servicios.

### **Indicadores a posteriori**

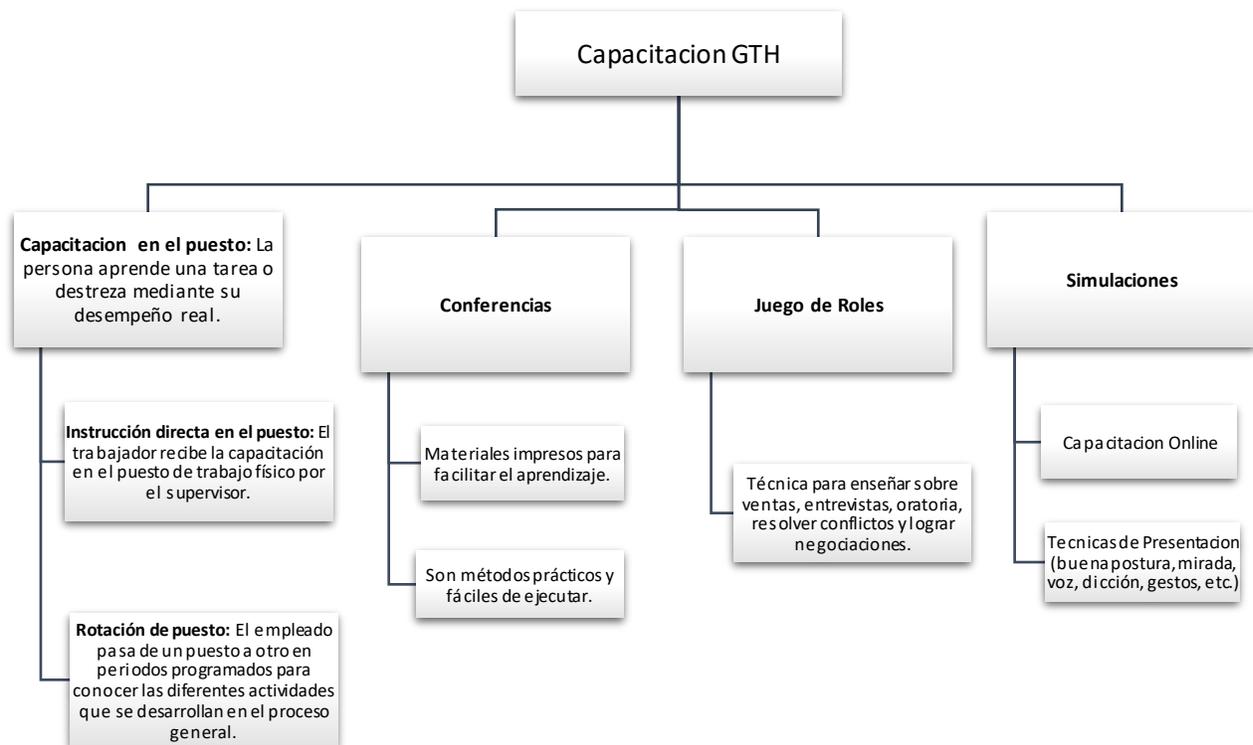
- Baja calidad de producción.
- Baja productividad.
- Comunicación deficiente.
- Accidentes de trabajo.
- Errores en el trabajo.
- Relaciones deficientes entre el personal.
- Mala atención al cliente,
- Errores en la ejecución de las órdenes.

### • Métodos y Técnicas de Capacitación

Existen diversos métodos diseñados para guiar la formación del capital humano que se integra al entorno laboral de una organización. Entre estos se incluye la capacitación en el puesto de trabajo, conferencias, dinámicas de roles, simulaciones, capacitaciones online, etc (Ver Figura 3).

**Figura 3**

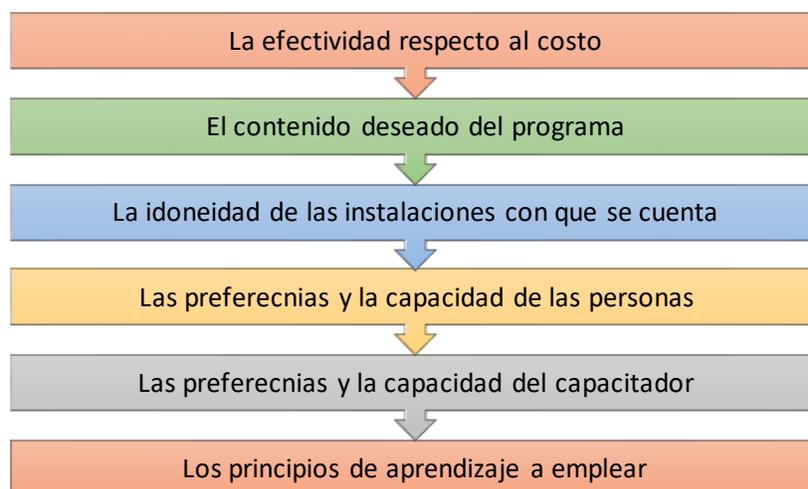
*Técnicas de Capacitación*



**Fuente:** Elaboración Propia.

- **Métodos y Técnicas de Entrenamiento**

En el ámbito de la GTH, los métodos y técnicas de capacitación juegan un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores. La capacitación eficaz no solo mejora las competencias técnicas y profesionales de todos los miembros de la organización, sino que también fortalecen sus habilidades blandas y su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral.



#### Ejercicio 4:

##### Ejercicio en clases

Identificar y comprender las técnicas de capacitación adecuadas para diferentes situaciones dentro de una empresa.

##### 1. Instrucciones

- Lee las siguientes situaciones de capacitación en una empresa.
- Identifica que técnica de capacitación sería la más adecuada para cada caso y justifica brevemente tu elección.

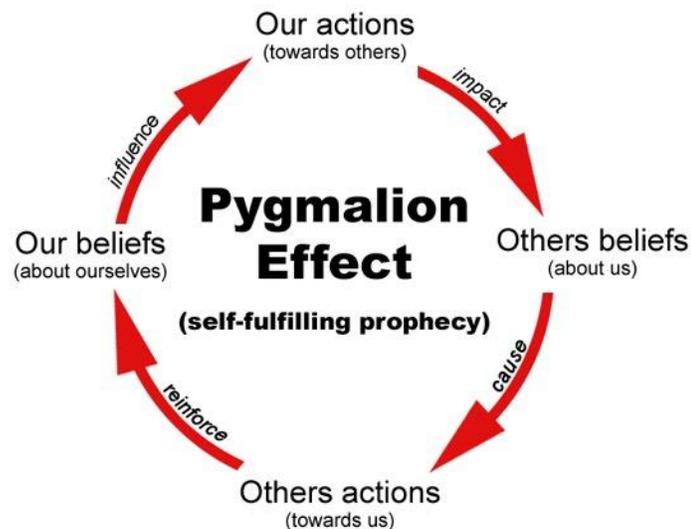
##### 2. Situaciones

- **Simulación 1:** Un nuevo empleado necesita aprender a usar el sistema de gestión interna de la empresa.
- **Simulación 2:** El equipo de ventas requiere mejorar sus habilidades de negociación para cerrar más contratos.

#### 4.1 Efecto Pigmalión y la Teoría de las Expectativas

Cuenta una leyenda mitológica griega que el rey Pigmalión esculpió una estatua con la figura ideal de una mujer. A Pigmalión le gustó tanto su obra que quiso que se convirtiera en un ser real. El deseo fue muy fuerte e hizo todo lo que pudo para conseguirlo. Pidió ayuda a Venus Afrodita (la diosa del amor), la cual colaboró en que su sueño se hiciera realidad. Así nació Galatea, su mujer ideal.

El "Efecto Pigmalión" en las organizaciones empresariales fue introducido por J. Sterling Livingston, profesor de la Universidad de Harvard, quien a finales de la década de 1960 investigó el impacto de las expectativas de los directivos en el desarrollo, aprendizaje y motivación de sus subordinados. Livingston plasmó sus análisis y reflexiones en su influyente artículo "*Pigmalion in Management*"



Un factor fundamental para un liderazgo eficaz es la autoestima del líder. Aquellos que confían en sus propias capacidades y transmiten esa confianza de manera positiva a los demás, ejercen su influencia al generar un ambiente de seguridad y expectativas elevadas. Esto promueve un clima de energía positiva que, cuando se canaliza adecuadamente, impacta de manera favorable en el rendimiento global de la organización.

#### 4.1.1 Tipos de efecto Pigmalión

Existen dos tipos de Efecto Pigmalión que pueden manifestarse dentro de una organización, y su aparición depende en gran medida de la relación entre los colaboradores y su jefe inmediato. Estos efectos pueden ser positivos o negativos:

- **Efecto positivo:** El efecto Pigmalión positivos se refiere a aquel que produce un efecto positivo en el sujeto, de forma que afianza el aspecto sobre el cual se produce el efecto, provocando un aumento de la autoestima del sujeto y del aspecto en concreto.
- **Efecto negativo:** El efecto Pigmalión negativo es aquel que produce que la autoestima del sujeto disminuya y que el aspecto sobre el que se actúa disminuya o incluso desaparezca.

#### 4.1.2 El Efecto Pigmalión en las Empresas

En el ámbito empresarial, particularmente en el área de Recursos Humanos, el Efecto Pigmalión se manifiesta como una estrategia mediante la cual un *líder, directivo o gerente* es capaz de reconocer las capacidades y logros de su equipo. Este reconocimiento genera un impacto positivo en los trabajadores, quienes se sienten más comprometidos y conectados con la empresa, lo que los impulsa a dar lo mejor de sí mismos. El Efecto Pigmalión se basa en las expectativas que los demás tienen sobre una persona; cuando estas expectativas son positivas, pueden brindar la motivación y fortaleza necesarias para alcanzar incluso los objetivos más desafiantes.

##### Estudio de Caso

Este efecto ha sido ampliamente estudiado y puede aplicarse en diversos ámbitos. Uno de los ejemplos más conocidos proviene de un estudio psicológico realizado en un colegio. En dicho experimento, se hizo creer a un grupo de profesores que ciertos estudiantes (seleccionados al azar) habían obtenido puntuaciones superiores en un test de inteligencia, lo que supuestamente indicaba que tendrían un mejor rendimiento académico. Lo interesante es que, meses después, se comprobó que estos estudiantes efectivamente mostraron un desempeño superior. Los maestros, al tener grandes expectativas sobre ellos, ajustaron su comportamiento para favorecer su desarrollo, mientras que los alumnos, al percibir esas expectativas, aumentaron su rendimiento académico en consecuencia.

#### 4.2 Principio de Peter

El Principio de Peter, desarrollado por Laurence J. Peter en 1969, sostiene que las personas tienden a ser promovidas en una organización hasta alcanzar su nivel de incompetencia. En otras palabras, los empleados son ascendidos en función de su desempeño en su puesto actual, hasta que alcanzan un cargo para el cual no están adecuadamente cualificados o no poseen las habilidades necesarias.



Esto se relaciona con la asignación inadecuada de personas en puestos para los que no son aptas. Aquellos individuos que realizan su trabajo de manera aceptable suelen ser promovidos a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización, independientemente de si están o no preparados para asumir esas nuevas funciones.

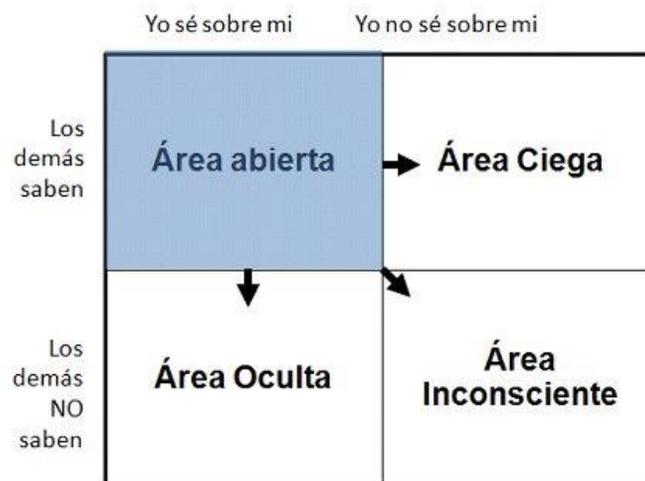
#### Principio de Peter



*“Las personas que saben hacer bien su trabajo inevitablemente serían promovidas. Sin embargo, mientras más promociones obtenga, más incompetentes serán. Y lo serán hasta llegar a la ineptitud total” (Peter y Hull, 1969)*

### 4.3 Ventana Johari

La Ventana de Johari, desarrollada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, es una herramienta diseñada para ilustrar el proceso de dar y recibir *feedback*. Esta herramienta es tan valiosa para el autoanálisis que puede aplicarse en diversas áreas (familias, empresas, etc.) Considerado uno de los modelos más efectivos para describir la interacción humana, la Ventana de Johari ofrece un marco explicativo de la comunicación interpersonal: de cómo intercambiamos informaciones con los demás (lo que es conocido o desconocido por mí mismo y por los demás) y constituye una clave interesante para profundizar en el autoconocimiento. A través de la información que nos brinda, podemos reflexionar sobre nuestras relaciones interpersonales y abordar las dificultades de comunicación.



## 5. Anexos

### 1. Efecto Pigmalión

#### • Material Informativo

1. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/efecto-pigmalion-ambito-laboral.htm>
2. <http://www.altonivel.com.mx/20681-el-efecto-pigmalion-y-su-importancia-en-las-empresas.html>
3. <http://www.altonivel.com.mx/20681-el-efecto-pigmalion-y-su-importancia-en-las-empresas.html>
4. <http://www.elefectopigmalion.com/dispara-el-desarrollo-de-tu-potencial-con-el-efecto-pigmalion/>

#### • Material Audiovisual

1. [https://www.youtube.com/watch?v=sSLwGLZ\\_tDU](https://www.youtube.com/watch?v=sSLwGLZ_tDU)
2. <https://www.youtube.com/watch?v=aqXE4p6-IUU>
3. <https://www.youtube.com/watch?v=itThJBFY5fY>
4. [https://www.youtube.com/watch?v=9WI\\_MZc1cTU](https://www.youtube.com/watch?v=9WI_MZc1cTU)
5. <https://www.youtube.com/watch?v=itThJBFY5fY>

### 2. Principio de Peter

#### • Material Complementario

1. <https://www.youtube.com/watch?v=PSwepV7hHBg>

### 3. Ventana de Johari

#### • Material Informativo

1. [http://www.slideshare.net/bloghabilidades/la-ventana-de-johari-13496906?qid=b942450a-ddbc-4ae6-9899-8d4b57d48253&v=default&b=&from\\_search=3](http://www.slideshare.net/bloghabilidades/la-ventana-de-johari-13496906?qid=b942450a-ddbc-4ae6-9899-8d4b57d48253&v=default&b=&from_search=3)

#### • Material Audiovisual

1. <https://www.youtube.com/watch?v=vj4hvpLYZ6M>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=BWii4Tx3GJk>
3. <https://www.youtube.com/watch?v=0c6pRnzza9Y>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=Uyto1JF19BE>
5. <https://www.youtube.com/watch?v=nGcCuSD07Zk>

## 6. Bibliografía:

- Aybar, I. y Américo, B. (2023). Gestión del talento humano y competencias laborales: fundamentos y análisis para el área administrativa del seguro social de salud (EsSalud) – Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (4), 2987–3009. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7150](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7150)
- Blake, RR y McCanse, AA (1991). *Leadership Dilemmas: Grid Solutions*. Gulf Publishing.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (G. Villamizar, Trad.; 1.ª ed.). McGraw Hill. (Original work published 2002).
- Correa, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>
- Jackson, K. (s.f.). *La cuadrícula de Blake Mouton*. MindsTools. <https://www.mindtools.com/ai9k5cb/the-blake-mouton-grid>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca Sinergia*, 11 (2), 166-173. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Peter, L. y Hull, R. (1969). *The Peter principle: Why things always go wrong*. Willian Morrow.
- Ramírez, R., Villalobos, J. y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 34(18), 2076-2101. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3097>
- Riquelme, M. (2022, 9 de septiembre). *Cadena de Valor (Michael Porter): Qué es y 2 Ejemplos*. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>
- Santander-Salmón, E. y Lara-Rivadeneira, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Revista de Investigación en Ciencias Económicas y Sociales*, 3 (2), 15–29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61 - 76. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>