

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Carrera: Administración Industrial y Contabilidad

Semestre: Tercero

Introducción

A medida que las empresas enfrentan desafíos cada vez más complejos y dinámicos, la capacidad de reclutar, retener y desarrollar talento se ha vuelto crítica para mantenerse competitivas en el mercado. La administración de recursos humanos se encarga precisamente de gestionar y aprovechar al máximo el potencial humano dentro de una organización, estableciendo estrategias y políticas que aseguren el alineamiento entre los objetivos corporativos y las necesidades de los empleados.

La Administración de Recursos Humanos proporciona los conocimientos, las herramientas, la formación, el asesoramiento jurídico, la administración y la gestión del talento, que son cruciales para el sostenimiento y el progreso de una empresa.

La administración de los recursos humanos se reduce a optimizar el rendimiento de la empresa mediante una mejor gestión.

Lcda. Silvia E. Lugo A.

Docente



Programa

UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Define y analice los siguientes temas

Gestión del Talento Humano

Administración del talento humano y capital humano

UNIDAD II: ADMISIÓN DE PERSONAS

Define y analice los siguientes temas

Selección de Personal

Técnicas de Selección

Entrevista de Selección

Cómo conducir una entrevista de selección

Entrevista de selección por competencia

UNIDAD III: APLICACIÓN DE PERSONAS

Define y analice los siguientes temas

Inducción y los objetivos

Elementos de la Inducción

Ventajas de la Inducción

Diseño de Cargos

Análisis y descripción de cargos

Evaluación de Desempeño

Métodos tradicionales y modernos de evaluación de desempeño

Aplicación de los métodos de evaluación de desempeño

UNIDAD IV: DESARROLLO DE PERSONAS

Definir y desarrollar los siguientes temas

Entrenamiento

Diagnóstico del proceso de entrenamiento

Diseño del proceso de entrenamiento

Implementación y Evaluación del proceso de entrenamiento

Cambio Organizacional

Equipos de alto desempeño

Modelo de Competencias

Inteligencia Emocional

UNIDAD V: MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES

LABORALES

Definir e indicar la importancia, factores y procedimiento de los temas

Disciplina

Administración de conflictos y sus niveles de gravedad

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
PORTADA	1
INTRODUCCIÓN .	2
UNIDAD I INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
I Gestión de Talento Humano	7
Administración del Talento Humano	8-9
Administración del Capital Humano	10-11
Autoevaluación	12
II ADMISIÓN DE PERSONAS	
Selección de Personal	13
Técnicas de Selección	14
Entrevista de Selección	15-16
Cómo conducir una Entrevista de Selección	17
Entrevista de Selección por Competencia	18
Autoevaluación	19
III APLICACIÓN DE PERSONAS	
Inducción y los Objetivos	20-21
Elementos de la Inducción	22-23
Ventajas de la Inducción	23
Análisis y Descripción de Cargos	24-27
Evaluación de Desempeño	28-31
Autoevaluación	32
IV DESARROLLO DE PERSONAS	
Diagnóstico del Proceso de Entrenamiento	33
Diseño del Proceso de Entrenamiento	33
Implementación y Evaluación del Proceso de Entrenamiento	34
Cambio Organizacional	35
Modelo de Competencias	35

Inteligencia Emocional	36
Autoevaluación	37
V MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES	
Disciplina	38-39
Administración de Conflictos y sus Niveles de Gravedad	40-41
Autoevaluación	42
BIBLIOGRAFICAS	43

INDICE DE CUADROS E IMÁGENES

Cuadro 1	Diferencia entre reclutamiento y selección de personal	14
Imágen 1	Cambios y transformaciones del escenario mundial	10
Imágen 2	Selección de personal	18
Imágen 3	Inducción de personal	20
Imágen 4	Diseño de puestos	25
Imágen 5	Evaluación de desempeño laboral	29
Imágen 6	Pasos para elaborar evaluación de desempeño	31
Imágen 7	Desarrollo de personal	33
Imágen 8	Condiciones de trabajo	39
Imágen 9	Mejora de condiciones de trabajo	41

UNIDAD I. INTRODUCCIÓN A LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestión de talento humano

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos trabajadores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Al pasar los departamentos de recursos humanos de un modelo tradicional de gestión centrada en actividades como contrataciones, procesos administrativos y beneficios, a la gestión del talento humano que se centra en encontrar y destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto en la propia organización.

La gestión de talento humano es el proceso de atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados para lograr los objetivos organizacionales. En pocas palabras, se trata de gestionar el capital humano de una empresa de manera estratégica.

Dada la importancia que representa para una empresa contar con trabajadores de excelencia, que muestran un firme compromiso con la organización, una óptima gestión del talento humano puede ser un factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

Objetivos de la gestión del talento humano

Los principales objetivos de la gestión del talento humano, son:

- Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.

- Identificar potenciales talentos dentro de la compañía.
- Ubicar al individuo en una posición donde sus habilidades sean desarrolladas de manera óptima.
- Detectar y satisfacer las necesidades y motivaciones que tienen los trabajadores.
- Obtener un equilibrio entre los objetivos de cada individuo y los de la empresa.

Cuál es la importancia de la gestión de talento humano en la empresa?

Existen muchas ventajas para las empresas que realizan un esfuerzo orientado no solo en retener a su mejor talento, sino en fomentar su desempeño; y es que hay una fuerte relación entre tener un talento exitoso y obtener resultados empresariales óptimos.

Algunos de los beneficios que obtienen las empresas que gestionan el talento de sus trabajadores son:

- Menos pérdidas económicas ligadas a costes (despidos) y tiempos de formación de nuevos candidatos.
- Aumento de la productividad, con el consecuente mejoramiento económico para la empresa.
- Mejor clima laboral, fruto de la disminución de la rotación de personal.
- Mayor satisfacción laboral, que se traduce en una mejor exposición de la empresa (por medio de sus recomendaciones) y un mayor esfuerzo del empleado por obtener mejores resultados en su puesto de trabajo.
- Incremento de la lealtad, al saber que la finalidad del programa de gestión del talento humano los lleva a poder dar sus próximos pasos laborales dentro de la empresa.

Estrategias de atracción y retención del talento

La atracción y retención del talento humano es un aspecto crucial para el éxito de cualquier organización. Implementar estrategias efectivas no solo asegura la incorporación de los mejores candidatos, sino también la fidelización y el desarrollo de los empleados existentes.

<https://www.youtube.com/watch?v=yZ7-ckjDE1I>

Cambios y Transformaciones del escenario mundial.

Era de la industrialización clásica, abarca luego de la revolución industrial a mediados del año de 1950.

Empezó a tomar forma las decisiones dando reglas internas en la industria para aprovechar una mejor conducta y rendimiento en las personas y a generar cambios pausados, de forma lenta ya que las personas en ese entonces eran conservadoras, mirando la eficiencia de la producción y que la mano de obra sea barata.

Todo el diseño de la organización siempre empezaba de un modelo cerrado que no permitían tomar otras opciones, esto no fue tan bueno ya que ellos siempre miraban hacia el pasado y daban importancia a los valores tradicionales, mirando a las personas, maquinaria y equipo como recursos para producir mas.

Era de la industrialización neoclásica, empieza en el año de 1950 a 1990 luego de la segunda guerra mundial.

En esta época hubo avances de las empresas e industrias, cambiando con rapidez ya que se adaptaron al cambio de su entorno, dejaron de manejar empresas locales aportando un cambio hacia empresas nacionales y luego avanzaron a empresas internacionales, dando así la expansión de comercio, también apareció la competencia

entre otras empresas, dejando de lado las ideas cerradas y permitiendo la innovación en el mercado, con estrategias de negocios para tener mas contacto con el cliente.

Era del conocimiento actual, empezo en el año de 1990.

Aquí hay cambios mas rápidos y es donde aparecen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el mundo se hace global ya que nuestros conocimientos se comparten rápidamente con el mundo que nos rodea en un instante.

En esta era las personas piensan y actúan rápidamente antes de que otras lo hagan y es hay donde aseguran su éxito, aquí el recurso financiero deja de ser importante y le da paso al conocimiento, este es importante para lograr su productividad, en donde el trabajo manual se cambia por el mental.

Imagen No. 1



De esta manera podemos decir que la importancia que tienen los cambios que hemos venido viviendo es el desarrollo productivo de

empresas y que con el transcurso del tiempo se van adaptando a su entorno y a sus necesidades, en si van dejando de lado los viejos paradigmas y van centrándose en generar empresas con mente abierta, que dan paso a oportunidades que se le presentan, también ayudando al trabajador a integrarse con la empresa, generando métodos de aprovechamiento en sus conocimientos y sus ideas, es así que con la globalización se va creando nuevas formas de mirar un desarrollo productivo tanto interno como externo.

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

AUTOEVALUACIÓN

- 1. Define. ¿Qué es talento Humano y de un ejemplo**
- 2. Indique. Los tipos de talento humano y cómo identificarlo**
- 3. Explique. La importancia del talento humano**

UNIDAD II ADMISION DE PERSONAL

Selección de personal

La selección de personal es el proceso que se sigue para la contratación de un empleado en una organización. Inicia desde que una persona se postula para una vacante o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante y culmina con la contratación de un nuevo compañero de trabajo. El objetivo del proceso es elegir al candidato más valioso para la organización. Esto puede variar, ya que cada empresa tiene sus propias políticas internas y formas de reclutar.

Para cubrir la vacante se evalúan las cualidades, conocimientos, habilidades y la experiencia, el proceso de selección de personal es la herramienta que el área de Recursos Humanos y la dirección aplica para diferenciar entre los candidatos que están cualificados y los que no lo están mediante el uso de diferentes técnicas.

Importancia del proceso de selección de personal

El éxito de cualquier organización depende de la calidad del personal que se selecciona para el trabajo. Por lo tanto, el procedimiento de selección es una de las funciones del departamento de recursos humanos más importante para la gestión de una organización.

Algunas de las razones por las cuales este proceso debe realizarse de la mejor forma posible son:

- Conseguir trabajadores cualificados: La selección de personal ayuda a contratar sólo a los candidatos deseables.

- Reducir el coste de la formación: Gracias a un buen proceso, se contratarán candidatos cualificados que serán buenos en la comprensión de las técnicas de trabajo.
- Se pueden resolver los problemas de personal: Una selección de personal adecuada significa que los trabajadores estarán satisfechos con su trabajo y, por tanto, se pueden reducir los problemas de rotación de personal en la organización.

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=video+seleccion+de+personal#fpstate=ive&vld=cid:680f3e6a,vid:1WGH5G3u3QA,st:0>

Cuadro No. 1. Diferencia entre reclutamiento y selección de personal

Diferencias	Reclutamiento	Selección de personal
Significado	Es una actividad para establecer contacto entre empleadores y solicitantes.	Es un proceso para elegir a los empleados más competentes y adecuados.
Objetivos	Tener un gran número de candidatos para un puesto de trabajo.	Elegir a los candidatos adecuados para la organización.
Proceso	El reclutamiento anima a los empleados potenciales a postularse para el trabajo.	La selección implica el rechazo de los candidatos que no son adecuados.
Utilidad	Para que el proceso de contratación sea eficaz, las necesidades de la organización se ajustan a las necesidades de los candidatos.	La selección del personal adecuado ayuda a la gerencia a realizar el trabajo de manera efectiva.
Involucra a	El reclutamiento tiene dos aspectos importantes 1. Conocer el número de vacantes a promover. 2. Dirigirse a los posibles candidatos para que presenten su candidatura a dichas vacantes.	El proceso de selección implica la decisión mutua. La organización decide si hacer o no una oferta de trabajo al candidato y el candidato decide si acepta o no la oferta de laboral.

Fuente: Lugo S. Año 2024

Requisitos para el procedimiento de selección de personal

El procedimiento de selección de personal tiene una serie de etapas que ayudan a la organización a obtener más información sobre un candidato.

Para que el procedimiento de selección tenga éxito, es recomendable que cuente con los siguientes elementos:

- El número de solicitantes debe ser suficiente, de lo contrario, será difícil elegir al mejor candidato.
- Debe haber personal designado para seleccionar a los candidatos. Esas personas deben ser elegidas en función del tipo de candidatos a seleccionar.
- Desarrollar una lista de condiciones necesarias del candidato, con esto pueden compararse los conocimientos, las competencias, las habilidades de cada uno y elegir el mejor.

Proceso de selección de personal exitoso

Generalmente, el proceso de selección de personal incluye el anuncio del puesto, la revisión de las solicitudes, la selección de los candidatos, las entrevistas, la selección final, las pruebas y la realización de una oferta.

Dependiendo del número de puestos que esté cubriendo y del tamaño de tus equipos de contratación, algunos de estos pasos pueden combinarse o repetirse.

Anunciar el puesto de trabajo.

Una vez que se decide que hay que cubrir un nuevo puesto, el equipo directivo debe enumerar las cualificaciones deseadas para el puesto. Es posible que los candidatos necesiten un título o una certificación, un número determinado de años de experiencia laboral o una trayectoria en un sector concreto, una vez establecidos estos requisitos, el equipo de recursos humanos puede elegir dónde anunciar el puesto.

En la actualidad se utiliza el LinkedIn, seguido bolsas de trabajo en línea, puede compartirse con los periódicos de tu comunidad o con las ferias de empleo, para los puestos en los que se quiera tener en cuenta a los empleados existentes debes utilizar las mejores prácticas para anunciar las contrataciones internas. Las empresas también pueden recurrir a la ayuda de una agencia de empleo o de reclutadores para la fase inicial de divulgación.

Revisar las solicitudes de los candidatos.

El segundo paso consiste en revisar todas las solicitudes, currículos y cartas de presentación para reducir el número de candidatos, descartar las que se alejen significativamente de las cualificaciones deseadas enumeradas en el paso 1. Cuando el desempleo es bajo, es posible que los candidatos menos cualificados se presenten, por lo que debes ajustar tus expectativas en función de las habilidades o experiencias que no sean absolutamente necesarias.

Haz una lista con tu selección inicial de candidatos.

Utilizar las entrevistas telefónicas te puede ayudar a reducir aún más el número de candidatos, además de ser útil para seleccionar a los candidatos que se encuentran fuera de la ciudad, y conocer un poco

sobre cómo se comunican, aunque las entrevistas telefónicas no deben ser la única forma de juzgar la personalidad o la profesionalidad, pueden dar una idea de la idoneidad del candidato potencial.

Las preguntas para una entrevista de trabajo durante esta parte del proceso pueden ser las siguientes:

- ¿Por qué quiere este trabajo?
- ¿Qué le interesa de nuestra empresa?
- ¿Cómo cree que esta empresa le ayudará a crecer en su carrera?

El objetivo de esta breve entrevista es asegurarse que el candidato está realmente comprometido a seguir adelante, de esta manera también el entrevistador detecte cualquier señal de alarma evidente.

Realizar entrevistas en persona

Ahora que tienes menos candidatos en la reserva, puedes empezar a organizar entrevistas laborales en persona para evaluar mejor tus cualificaciones.

Tanto si optas por un panel o una entrevista de grupo, como si se limita a sesiones individuales, tus interacciones con el candidato se centrarán en su capacidad de comunicación y su compatibilidad con la cultura organizacional. Puedes realizar diferentes tipos de entrevistas (estructuradas, no estructuradas o una mezcla de ambas), pero debes ser coherente en tu enfoque para evitar la discriminación o los prejuicios.

Selecciona al candidato final

Una vez que se ha entrevistado a todos los candidatos y se ha recibido la opinión de los entrevistadores, se reducirá la lista de los más adecuados para el puesto, a veces se identificará un segundo candidato en caso de que el primero rechace la oferta de trabajo, dado

que la siguiente fase implica la realización de pruebas, tener un segundo candidato en mente es útil si la primera opción no aprueba.

Haz un buen onboarding

Una vez que se ha realizado una contratación, es importante tener en cuenta el proceso de onboarding para asegurar el éxito del nuevo empleado, el “Meet & Greet” es una estrategia de onboarding que tiene el objetivo de fomentar la cercanía y que los candidatos puedan conocer todas las áreas y actividades, a qué se dedica exactamente la compañía y pueda evaluar si es lo que están buscando para su crecimiento personal y profesional.

También este método de selección de personal es idóneo para aquellas empresas que buscan mantener y optimizar su clima organizacional y poder seleccionar a aquellas personas que mejor se adaptarán a los procesos y a la cultura.

Imagen No. 2



AUTOEVALUACIÓN

- 1. Realice. Esquema referente a las diferencias entre reclutamiento y selección de personal**
- 2. Indique. La finalidad del proceso de selección de personal**
- 3. Elabore una lista de los requisitos del proceso de selección de personal**

UNIDAD III APLICACION DE PERSONAL

Inducción de personal

El proceso de inducción de personal, facilita la incorporación de un empleado a su nuevo puesto de trabajo. El objetivo es conseguir que el trabajador se adapte lo más rápidamente a su nuevo entorno laboral.

La inducción a los empleados no tiene por qué suponer un trastorno adicional para la empresas, siempre y cuando exista un protocolo previamente definido y se facilite al nuevo trabajador toda la información que puede necesitar en sus primeros días. En líneas generales, existen dos (2) tipos de procesos de inducción.

Por un lado, la inducción informal, la más habitual en cualquier empresa, pasa por el primer contacto entre el empleado y sus nuevos compañeros y la atención a cualquier duda que pueda surgirle. La inducción formal, es la que requiere de indicaciones por escrito y puede recaer en trabajadores específicamente seleccionados para tal cometido.

Imagen No. 3



Beneficios e importancia de la inducción de personal

Orientar al nuevo trabajador en sus primeros días en la empresa es uno de los pilares en cualquier estrategia de inducción general. Este proceso de inducción de personal ayuda tanto al empleado, que se siente respaldado desde el primer momento, como a la empresa, que experimenta menos trastornos operativos.

Cabe destacar que la inducción de personal no es una tarea que interese solamente a las empresas de mayor tamaño. También las pymes deberían realizar un esfuerzo para integrar a sus nuevas incorporaciones con la mayor rapidez posible.

Paralelamente, un proceso de inducción de personal efectivo puede traducirse en beneficios:

- Mayores niveles de motivación y productividad: el empleado que se siente acompañado a su llegada a la empresa afronta los nuevos retos con una mayor motivación, lo cual le hace ser más productivo.
- Reducción de los periodos de adaptación: todos los trabajadores necesitan superar una fase de adaptación a su nuevo puesto de trabajo pero esta puede reducirse si se le facilitan las herramientas desde el primer minuto.
- Mayor capacidad de retención del talento: los nuevos empleados se forman una imagen más positiva de la empresa y, consecuentemente, desarrollan un mayor grado de compromiso corporativo, pudiendo permanecer más tiempo en la compañía.
- Evita malentendidos y confusiones: la desinformación o la falta de indicaciones sobre cómo proceder a la llegada a la empresa puede generar constantes malentendidos, con la consiguiente frustración y ansiedad para el empleado.

- Mejora del clima laboral: ligado con el punto anterior, cuando el trabajador se siente cómodo en la empresa desde sus comienzos, tienden a reducirse los conflictos laborales. Cada vez está más presente en las empresas que para asegurar el rendimiento hay que cuidar todas y cada una de las fases del ciclo de vida del trabajador.

Proceso de inducción de personal

La inducción al puesto de trabajo suele llevarse a cabo con dos grandes enfoques. En primer lugar, destaca la inducción de personal general, en virtud de la cual la empresa facilita al nuevo empleado toda la información que, presumiblemente, este podría necesitar para adaptarse al puesto.

A esta primera fase le seguiría una inducción de personal mucho más específica, que puede estar coordinada por el departamento de Recursos Humanos, pero que debe contar con la participación de los superiores jerárquicos más inmediatos del nuevo trabajador. Aquí se le ayudaría a asumir las funciones más concretas de su trabajo.

En cualquier caso, el empleado debería superar una serie de etapas dentro del proceso de inducción al puesto (que podrían acelerarse si demuestra que se está adaptando más rápido de lo previsto).

Recibimiento y firma del contrato

El primer día en la empresa suele dedicarse a los aspectos burocráticos y legales pero la empresa puede aprovechar para dispensar una buena bienvenida al trabajador.

Las empresas que más cuidan la comunicación interna entregan una carta de presentación o recibimiento para adaptar el onboarding a

cada empleado. La carta de bienvenida, que aunque parezca un pequeño detalle, su impacto es grande a la hora de integrar a un nuevo miembro al equipo.

Información general y dudas básicas en la inducción de personal

Dentro de la inducción general, conviene facilitar al empleado la información más relevante sobre la empresa (horarios, vías de contacto...) y atender las primeras dudas que le surjan. Una adecuada gestión documental puede servir para que el empleado tenga siempre a su alcance la documentación básica sobre la empresa y también la información más sensible.

Presentación de la empresa y del departamento o área

Pasando a la inducción de personal más específica, un responsable de la empresa guiará al trabajador por las instalaciones y le presentará el funcionamiento de la compañía y de su departamento o área de trabajo.

Integración en equipos

Es un momento decisivo porque una mala integración en los equipos de trabajo puede costar mucho tiempo en términos de adaptación. La buena predisposición de los compañeros será clave en este sentido.

Formación en la inducción de personal

Es posible que las nuevas responsabilidades del trabajador requieran de una formación más concreta o que este demuestre ciertas carencias en materia de conocimientos o habilidades profesionales.

Diseño de Cargos.

El diseño de puestos se fundamenta en la asignación estratégica de tareas y responsabilidades, tomando en cuenta tanto las habilidades y aptitudes del trabajador, como las metas y objetivos de la empresa. En otras palabras, en el diseño de puestos se especifica el contenido de cada puesto. Así como, los métodos de trabajo requeridos y la relación que mantiene con los otros puestos, con la finalidad de lograr satisfacer los requerimientos de la organización y del empleado.

En efecto, el contenido establece el conjunto de las tareas y obligaciones que debe realizar la persona que ocupará el cargo. El método de trabajo deberá indicar la manera de cómo efectuar las tareas y obligaciones, mientras que, la relación determina qué otros puestos tienen posición jerárquica inferior o superior con él, es decir, qué puestos dependen de él, a quiénes supervisa o dirige.

Generalmente, el diseño de puestos es una rama del departamento de recursos humanos, se encarga básicamente de crear todos los puestos de trabajo que forman una organización, esto se estructura con la finalidad de lograr la mayor satisfacción, motivación y productividad del recurso humano.

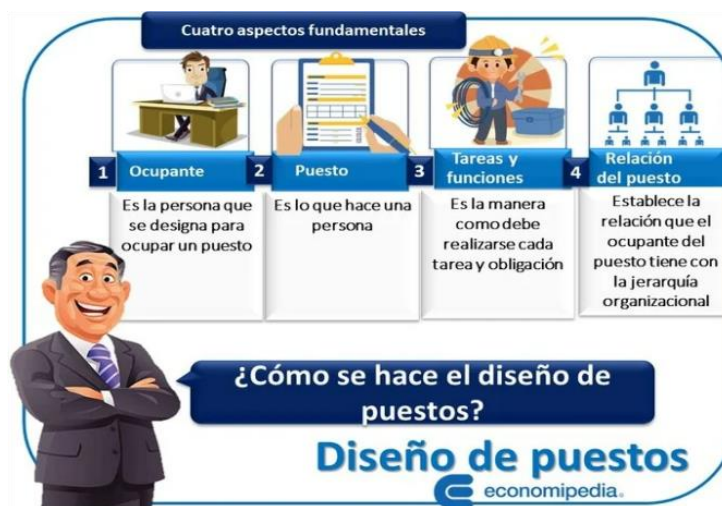
Cómo se hace el diseño de puestos.

Al realizar el diseño de puestos de trabajo se debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

- El ocupante: Se refiere a la persona que se designa para ocupar un puesto. Algunos puestos de trabajo tienen un solo ocupante y otros pueden ser asignados a más de un ocupante.

- El puesto: Es lo que hace una persona, por eso debe definirse el conjunto de tareas y obligaciones que cada uno debe desempeñar, determinando una posición definida dentro de la organización
- Las tareas y funciones: Representan la manera como debe realizarse cada tarea y obligación, dado que, una tarea es toda actividad individual que debe ejecutar cada persona que ocupa el puesto, mientras que, una función es el conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante efectúa sistemática y frecuentemente, por lo general, las tareas son simples y repetitivas, asignándose de manera diferenciada, ahora bien, las funciones tienen un grado más alto de responsabilidad y organización.
- Relación del puesto: Establece la relación que el ocupante del puesto tiene con la jerarquía organizacional de la empresa. Indicando a quién debe reportar y a quién debe dirigir o supervisar.

Imagen No. 4



Pasos para realizar el diseño de puestos

En seguida, se detallan los pasos más importantes que deben seguirse en el diseño de puestos:

1. Análisis de puestos

Para comenzar, en el análisis de puestos se lleva a cabo la descripción de tareas y los requisitos del puesto. En la descripción de tareas se debe identificar y documentar todas las tareas asociadas con cada puesto de trabajo. Lo que puede incluir las actividades diarias, las responsabilidades laborales y las relaciones jerárquicas.

En los requisitos del puesto se enlistan las habilidades requeridas para el desempeño de cada puesto. Lo que puede incluir habilidades cognitivas y técnicas. Así como, el grado de experiencia laboral adquirida previamente.

2. Evaluación de la carga laboral

Se procede a evaluar la carga de trabajo. Este paso consiste en determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización. Para determinar el valor de cada puesto se evalúan varios aspectos. Tales como el nivel de responsabilidad, grado de complejidad y las habilidades requeridas.

Adicionalmente, se verifica que la remuneración resulte justa y equitativa de acuerdo con la valoración del puesto. Este análisis y ajuste es muy importante para conseguir la satisfacción y la motivación de la persona que ocupa el puesto de trabajo.

3. Diseño del puesto

A continuación, se definen propiamente las tareas y responsabilidades que se ajusten a las necesidades y objetivos de la organización. Tratando de alcanzar el más alto nivel de eficiencia y productividad.

También, se determinan los horarios y los turnos. Pudiendo establecer un horario rígido o flexible. Aquí se incluyen opciones de trabajo remoto, a tiempo parcial y los horarios flexibles para adecuarse a las posibilidades de los empleados.

4. Consulta con los empleados

Posteriormente, se involucra a los empleados en el diseño de puestos. Este paso es fundamental, porque se obtiene retroalimentación por parte de los trabajadores, tanto sobre las tareas asignadas, la carga del trabajo en relación con la remuneración y las condiciones laborales.

Incluso, se puede permitir que los empleados participen en el proceso de toma de decisiones sobre el diseño de puestos de trabajo, lo que favorece el compromiso, la responsabilidad y la satisfacción laboral.

5. Implementación

Seguidamente, se realiza el proceso de implementación. En la etapa de implementación es crucial establecer un proceso de comunicación clara, donde se proporcione la información detallada sobre el diseño de puestos. Así como, de los cambios efectuados y cómo puede afectar el desempeño.

En efecto, si fuera necesario, se procede con un proceso de capacitación que ayude a los empleados a desempeñar exitosamente sus nuevas funciones, por medio de la capacitación se pueden adquirir nuevas habilidades y el manejo de nueva tecnología.

6. Evaluación continua

Finalmente, debe mantenerse un proceso de evaluación continua sobre el diseño de puestos. De ser necesario, se harán los ajustes luego de analizar los resultados y con la retroalimentación recibida, dado que, el

diseño de puestos es un proceso dinámico que cambia continuamente. Por lo que, se hace necesario ajustar los puestos laborales con los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados, logrando un clima laboral eficiente y satisfactorio.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra. Sin embargo, el concepto y los métodos han variado a lo largo del tiempo para añadir aspectos como las habilidades, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y cualquier variable relacionada con el desempeño.

Es fundamental que la herramienta de evaluación del desempeño mida todos los parámetros profesionales y que esa información sirva para el negocio, ya sea para solucionar conflictos, para mejorar la productividad o para formar al empleado. Y es clave que sea un proceso continuo, para que tenga utilidad para la empresa. La evaluación del desempeño será realmente efectiva cuando sienta que le ayuda a mejorar en sus tareas y en su crecimiento profesional; no es un método para castigar o incidir en errores.

Imagen No. 5

Evaluación de desempeño laboral

Datos del evaluado Nombre: <input type="text"/> Área: <input type="text"/> Puesto: <input type="text"/>	Datos del evaluador Nombre: <input type="text"/> Área: <input type="text"/> Puesto: <input type="text"/>
---	--

Competencia	Calificación
Rendimiento personal	Irregular ←————→ Óptimo
1. Grado de apertura al diálogo de manera clara.	1 2 3 4 5
2. Nivel de responsabilidad y compromiso con sus tareas diarias.	1 2 3 4 5
3. Aptitud para cumplir con sus funciones en el puesto.	1 2 3 4 5
Trabajo en equipo	Irregular ←————→ Óptimo
1. Nivel de colaboración activa en el trabajo en equipo.	1 2 3 4 5
2. Iniciativa para lograr los objetivos del equipo.	1 2 3 4 5
3. Apertura para compartir su conocimiento con el equipo de trabajo.	1 2 3 4 5

Criterios que se deben tomar en consideración, para una buena evaluación de desempeño.

- 1. Creatividad e innovación:** Se valora la capacidad de generar ideas nuevas, adaptarse a cambios y resolver problemas de forma imaginativa.
- 2. Adaptabilidad:** Se evalúa la capacidad de enfrentar nuevos desafíos con una actitud positiva y flexible.
- 3. Comunicación efectiva:** Se considera la habilidad para transmitir información de manera clara y comprensible, promoviendo un ambiente laboral colaborativo.
- 4. Responsabilidad:** Se analiza la disposición del empleado para asumir la responsabilidad de sus acciones y rendir cuentas por sus tareas.

5. Asistencia y puntualidad: Se verifica la puntualidad y la presencia del empleado, reflejando su compromiso con el trabajo.

6. Productividad y calidad del trabajo: Se mide la capacidad de completar tareas de manera eficiente y con altos estándares de calidad.

7. Logros: Se reconocen los éxitos alcanzados por el empleado, motivándolo y reforzando su compromiso con la empresa.

8. Cooperación en equipo: Se evalúa la habilidad del empleado para trabajar colaborativamente con colegas para lograr objetivos comunes.

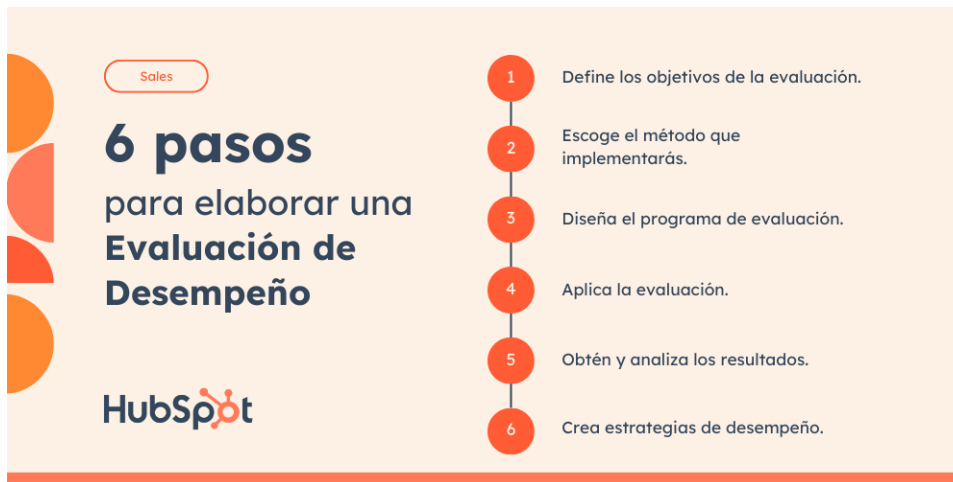
9. Formación y desarrollo profesional: Se considera el interés y la participación del empleado en actividades de formación y crecimiento personal.

10. Identificación de áreas de mejora: Se valora la capacidad del empleado para identificar sus debilidades y buscar oportunidades de desarrollo.

11. Habilidades interpersonales: Se analiza la capacidad del empleado para relacionarse efectivamente con colegas y clientes, promoviendo un ambiente de trabajo positivo.

12. Resolución de problemas: Se evalúa la habilidad del empleado para identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas para los desafíos laborales que enfrenta.

Imagen No. 6



<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=video+imducci%C3%B3n+de+personal+en+venezuela#fpstate=ive&vld=ci d:18daddf3,vid:ICVu8VDiG14,st:0>

AUTOEVALUACIÓN

1. Investigue. Cuál es el objetivo de la Inducción de Personal
2. Explique. Los beneficio e importancia de la Inducción de Personal
3. Indique. Cuáles son las estrategias que se deben aplicar en un Diseño de cargos

UNIDAD IV DESARROLLO DE PERSONAL

El entrenamiento de empleados es parte de la organización, este le proporciona conocimiento y habilidades para realizar una tarea o procedimiento específico, el objetivo final es ayudarlos a desempeñarse mejor en su trabajo actual.

Está enfocado en ganancias a corto plazo, como puede ser estar al tanto de las últimas actualizaciones de un producto, poner al corriente a los nuevos contratados del sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM), o presentar un nuevo software de gestión de proyectos.

El desarrollo de empleados, es un proceso continuo que está enfocado en el crecimiento y en agregar valor a largo plazo a la organización, como puede ser los programas de liderazgo. El desarrollo de empleados no sólo se refiere a optimizar un set de habilidades de un individuo para un rol particular, por el contrario, es una forma de aprendizaje continuo que educa a los profesionales y los ayuda a progresar en el camino de su carrera.

Imagen No. 7



El Entrenamiento es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar, además se dice que es un proceso educativo, ya que a través de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Mediante el entrenamiento se logran 4 clases de cambios en el comportamiento, que son los siguientes:

- Transmisión de información → Aumenta el conocimiento de las personas.
- Desarrollo de las habilidades → Mejorar habilidades y destrezas.
- Desarrollo de actitudes → Modifica comportamientos.
- Desarrollo de conceptos → Eleva el nivel de abstracción.

Las etapas en el proceso de entrenamiento son las siguientes:

- Diagnóstico: Conocer las necesidades de entrenamiento de la organización.
- Diseño: Elección de la técnica o estrategia.
- Implementación: Llevar a cabo el proceso de entrenamiento.
- Evaluación: Conocer los resultados del entrenamiento, verificar sus consecuencias.

Con estas etapas se puede observar las necesidades de entrenamiento que consiste en la evaluación de las carencias de preparación profesional de las personas y viene a ser la detección de las habilidades que un individuo o grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

También permite el diseño del programa de entrenamiento que es el conjunto de acciones integrado y cohesión que debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización y donde los componentes

básicos son: a quien entrenar, cómo se debe hacer, en qué se debe entrenar, dónde y cuándo se debe entrenar.

Cómo gestionar el cambio organizacional

Para desarrollar una estrategia de gestión de cambio organizacional, se tiene que definir el objetivo, que consiste en determinar cuál es el propósito del cambio y alinearlo con los objetivos empresariales. Una cosa es articular el cambio necesario y otra muy distinta realizar una revisión crítica en relación con los objetivos de la organización y las metas de rendimiento para garantizar que el cambio llevará a la empresa en la dirección correcta desde el punto de vista estratégico, financiero y ético.

Determina los impactos y los afectados, una vez que sepas exactamente lo que deseas conseguir y por qué, debes determinar los impactos del cambio en los distintos niveles de la organización, revisa el efecto en cada unidad de negocio y cómo se produce la cascada a través de la estructura organizacional. Esta información empezará a formar el plan para saber dónde se necesita más formación y apoyo para moderar los impactos.

El impulsar el buen liderazgo en el cambio es bien conocido, el problema es que muchos líderes no comprenden el papel vital que desempeñan en el cambio. Si se educa a los líderes en su papel, se les permitirá impulsar el cambio con éxito.

Mantén una comunicación abierta con los empleados para que puedan entender mejor la razón de ser de un cambio, cuando las organizaciones dan prioridad a una comunicación organizacional decidida, clara y coherente, esta estrategia permitirá proporcionar el contexto para entender el por qué, el qué y el para qué del cambio.

La resistencia al cambio es peligrosa para la transformación de una organización, pero mucho más fácil de contrarrestar cuando se identifica pronto, los líderes deben prestar atención a los signos de resistencia al cambio, como la inactividad, la demora, la retención de información y la difusión de rumores.

La comunicación interna es la clave para identificar la resistencia. Crea circuitos de retroalimentación continua, como encuestas para empleados, buzón de sugerencias online y sesiones de aportación para identificar proactivamente los signos de resistencia y tomar medidas rápidas.

Ofrece la formación necesaria para el cambio, una vez que el mensaje de cambio se ha hecho público, es importante que tu personal sepa que recibirá formación, estructurada o informal, para enseñar las habilidades y los conocimientos necesarios para operar de forma eficiente a medida que se implanta el cambio.

La formación puede incluir un conjunto de módulos de aprendizaje en línea, o un enfoque de aprendizaje mixto que incorpore sesiones de formación presencial o entrenamiento y tutoría en el puesto de trabajo.

Mide el proceso a lo largo de la gestión del cambio organizacional, se debe establecer una estructura para medir el impacto de los cambios en la empresa y garantizar que existan oportunidades de refuerzo continuo para crear competencias, debes evaluar tu plan de gestión del cambio para determinar su eficacia y documentar las lecciones aprendidas.

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=video+imducci%C3%B3n+de+personal+en+venezuela#fpstate=ive&vld=cid:18daddf3,vid:ICVu8VDiG14,st:0>

AUTOEVALUACIÓN

1. Analice. ¿Qué es el desarrollo del personal?
2. Realice. Un esquema de los pasos para crear un plan de desarrollo personal
3. Por qué la importancia del desarrollo del personal
Argumente su respuesta

UNIDAD V: MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES

Las condiciones de trabajo se refieren al conjunto de elementos, circunstancias y factores que rodean el entorno laboral en el cual los empleados desempeñan sus funciones. Esto abarca una amplia gama de aspectos, desde el entorno físico y las herramientas disponibles hasta los aspectos psicosociales, como la carga de trabajo, el liderazgo, y la cultura organizacional. En resumen, las condiciones de trabajo crean el marco en el cual se lleva a cabo la actividad laboral.

Elementos clave de las condiciones de trabajo

El Ambiente físico es el lugar de trabajo donde abarca varios aspectos, la infraestructura física, que incluye la disposición y calidad de las instalaciones, la iluminación adecuada, la temperatura controlada y la ergonomía de los espacios de trabajo, son elementos esenciales.

Un entorno físico bien diseñado contribuye significativamente el bienestar y la seguridad de los empleados. Por ejemplo, una iluminación adecuada reduce la fatiga ocular, la ergonomía adecuada previene lesiones musculoesqueléticas y una temperatura confortable crea un ambiente de trabajo más productivo.

Factores psicosociales del entorno laboral son importantes, la interacción social positiva, una carga de trabajo equilibrada, un liderazgo efectivo y una cultura organizacional saludable son elementos clave para un equilibrio adecuado, estos factores contribuye a crear ambiente de trabajo positivo.

La interacción social puede fomentar la colaboración, una carga de trabajo equilibrada reduce el estrés laboral, un liderazgo efectivo motiva y

guía al equipo, y una cultura organizacional positiva fortalece el sentido de pertenencia y propósito.

Equipamiento y herramientas, el acceso a herramientas y equipos adecuados es esencial para el desempeño efectivo de las tareas laborales, la disponibilidad y calidad de estos recursos mejoran la eficiencia y la satisfacción laboral.

Contar con tecnología actualizada y herramientas específicas para las funciones laborales no solo agiliza las operaciones diarias, sino que también contribuye al sentido de competencia y logro de los empleados.

La seguridad y salud ocupacional, son pilares fundamentales, las medidas y protocolos establecidos para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores son importantes, la formación en seguridad, la prevención de riesgos y el acceso a servicios de salud son componentes esenciales de estas condiciones.

Garantizar un entorno seguro no solo protege a los empleados de posibles lesiones, sino que también promueve una cultura de bienestar y cuidado mutuo.

Imagen No. 8



Importancia de mejorar las condiciones de trabajo.

Mejorar las condiciones de trabajo impacta en el bienestar físico y mental de los empleados, un entorno favorable promueve la salud y

previene enfermedades laborales, contribuyendo a una fuerza laboral más saludable y comprometida.

Las condiciones laborales óptimas fomentan la productividad y eficiencia, un entorno físico cómodo, herramientas adecuadas y factores psicosociales equilibrados contribuyen a un rendimiento laboral mejorado.

Ofrecer condiciones de trabajo favorables es clave para retener talentos, los empleados valoran un entorno que respeta su bienestar y desarrollo profesional, lo que fortalece la lealtad y la retención.

Las organizaciones comprometidas con la mejora continua de las condiciones de trabajo generan una reputación positiva, esto no solo atrae a nuevos talentos, sino que también construye relaciones sólidas con clientes y socios comerciales.

Cómo mejorar las condiciones de trabajo

Realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora en todas las dimensiones de las condiciones de trabajo.

Fomentar un ambiente de comunicación abierta donde los empleados puedan expresar preocupaciones y sugerir mejoras.

Proporcionar formación continua y oportunidades de desarrollo profesional para empoderar a los empleados en sus roles.

Implementar políticas de flexibilidad laboral que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales.

Reconocer y recompensar el rendimiento excepcional para motivar a los empleados y crear un ambiente positivo.

Imagen No. 9



<https://prezi.com/fbnpnpxfymwub/mantenimiento-de-las-condiciones-laborales/>

AUTOEVALUACIÓN

1. Indique. De que manera afectan las condiciones laborales a los trabajadores.

2. Investigue. ¿Cómo mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍAS

Chiavenato Idalberto (2017) Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill

Chiavenato Idalberto (2020) Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw Hill.

Dessler Gary (2009) Administración de Personal, Editorial México Prentice

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

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=video+seleccion+de+personal#fpstate=ive&vld=cid:680f3e6a,vid:1WGH5G3u3QA,st:0>

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=video+imducci%C3%B3n+de+personal+en+venezuela#fpstate=ive&vld=cid:18daddf3,vid:ICVu8VDiG14,st:0>

<https://prezi.com/fbnpnxfymwub/mantenimiento-de-las-condiciones-laborales/>