



UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

El Siglo XXI no se gana con recursos humanos, se gana con
talento humano.



ISBN: 978-9907-0-0483-0

Vanessa Gavilánez Cárdenas

2025

GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO: EVOLUCIÓN, PLANIFICACIÓN Y MODELOS DE DESARROLLO EN EL SIGLO XXI

AUTORES:

CLARITA VANESSA GAVILÁNEZ CÁRDENAS



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupobl.com
<https://grupobl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



Gavilánez, C. (2025) Gestión integral del talento humano: evolución, planificación y modelos de desarrollo en el siglo XXI. Grupo Editorial BLR.

© Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas

ISBN: 978-9907-0-0483-0

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: cgavilanez@ueb.edu.ec

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



GRUPO BLR



**UNIVERSIDAD
ESTADAL DE BOLIVAR**

PRÓLOGO

Nos encontramos en un punto de inflexión histórico donde la gestión de las personas ha dejado de ser una función administrativa para convertirse en el núcleo estratégico de las organizaciones que aspiran a trascender en el siglo XXI.

La verdadera ventaja competitiva yace en el capital humano; en la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y retener el talento que impulsa la innovación y la adaptación constante. De esta premisa surge la necesidad imperiosa de transformar la tradicional "Administración de Personal" en una Gestión Integral del Talento Humano (GITH).

Este libro ha sido concebido como una hoja de ruta esencial para navegar esta metamorfosis. Su objetivo es claro: dotar a profesionales, directivos y estudiantes de las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para aplicar modelos de talento que sean estratégicos, éticos y, sobre todo, altamente efectivos.

A lo largo de sus unidades, el lector será guiado a través de un recorrido integral:

- **Evolución:** Analiza en profundidad la evolución de la GTH, contrastando las prácticas operativas del pasado con la visión estratégica actual, que posiciona a las personas como socias del negocio y no como meros recursos.

- **Planificación Estratégica:** Detalla los principios de planificación y las metodologías para alinear las necesidades de personal con los objetivos estratégicos de la organización, tanto en el sector privado enfocado en la competitividad y rentabilidad como en el sector público alineado con la normativa y el servicio a la ciudadanía.
- **Modelos de Desarrollo:** Profundiza en la implementación de sistemas de gestión por competencias, que constituyen la columna vertebral para procesos clave: la descripción y valoración de puestos, la selección de personal, la gestión del desempeño y la posterior planificación de capacitación y desarrollo profesional.

En esencia, esta guía metodológica es una invitación a pasar de la reacción a la anticipación, y de la administración de nóminas a la gestión de carreras. Al abrazar los principios y las técnicas aquí expuestas, las organizaciones podrán construir una cultura que no solo atraiga a los mejores, sino que los inspire a entregar su máximo potencial.

Estamos convencidos de que la Gestión Integral del Talento Humano es la disciplina que definirá el liderazgo en el siglo XXI. Le invitamos a sumergirse en este texto y a ser el agente de cambio que transformará su organización en un motor de desarrollo humano y éxito sostenible.

Psic. Vanessa Gavilánez Cárdenas, Mgs.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	i
ÍNDICE.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	xxi
CAPÍTULO I.....	23
1 VISION GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	23
1.1 Evolución y Antecedentes de la Gestión del Talento Humano ..	23
1.1.1 Diferencias entre Administración de Recursos Humanos y Gestión de Talento Humano	25
1.1.2 Componentes de la Gestión del Talento Humano	31
1.1.3 Introducción a la administración moderna de recursos humanos....	32
1.1.4 El contexto de la administración de recursos humanos	33
1.1.5 Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas	35

1.1.6 ¿Qué significa Administración de Talento Humano?.....	36
1.2 Introducción y Principios de Planificación	37
1.2.1 Propósito de la Planificación.....	39
1.2.2 Características de la Planificación Estratégica.....	41
1.2.3 Etapas del Proceso de Planificación.....	46
1.2.4 Elementos y Jerarquía de la Planificación	47
1.2.5 Los 5 Pasos del Proceso de Planificación	50
1.3 Planificación de Talento Humano	55
1.3.1 Objetivos de la planificación de RRHH.....	58
1.3.2 Planificación de Plantillas	60
1.3.3 Subsistema de Planificación del Talento Humano	62
1.3.4 Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano (Acuerdo MDT-2015-0086, reformado por MDT-2017-0007, MDT-2019-075 y MDT-2019-247):.....	64
1.3.5 Responsables de la Planificación	65
1.3.6 Plantilla del Talento Humano	68
1.4 Planificación del Talento Humano. Sector Público.....	74

1.4.1 Descripción de las hojas de cálculo que contiene el archivo “Plantilla de Talento Humano”	81
1.4.2 Ingreso de Información en la Plantilla de Talento Humano	85
1.4.3 Instrumentos Técnicos de Aplicación	100
CAPÍTULO II	116
2 DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS	116
2.1 Procesos, elementos, beneficios, Análisis de puestos	116
2.1.1 Pirámide de la Organización	117
2.1.2 Los Tres Niveles de la Pirámide Organizacional	118
2.1.3 Jerarquía de los Procesos	120
2.1.4 Análisis de Puestos.....	126
2.1.5 Diferencias entre análisis de puestos y descriptivo de puestos	128
2.1.6 Relación con los subsistemas de Talento Humano.....	129
2.1.7 Ventajas del análisis de puestos.....	130
2.2 Métodos de descriptivos de puestos.....	134
2.2.1 Cómo Redactar los Descriptivos de Puestos	140
2.2.2 Adecuación Persona-Puesto	145

2.2.3	¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?.....	146
2.2.4	Beneficios de un buen programa de descripción de puestos....	146
2.2.5	Información necesaria para el análisis de puestos.....	148
2.2.6	El análisis de los puestos.....	149
2.2.7	Descripción de Puestos	150
2.2.8	Identificación y Descripción de Puestos	151
2.2.9	Objetivos de la Descripción de Puestos	153
2.2.10	Instrumentos y procedimientos: aplicación del subsistema.....	154
2.2.11	Contenido del puesto.....	155
2.2.12	Elementos del Descriptivo de puestos – Sector Público	156
2.3	Formatos de descriptivos y valoración de puestos.....	159
2.3.1	Sector Público - Descriptivo	159
2.3.2	Formato de descriptivo – Sector Privado (formato 1).....	176
2.3.3	Formato de descriptivo de puestos – Sector privado (formato 2).....	189
2.3.4	Valoración de puestos.....	196

2.3.5 Valoración de Puestos – Metodología Hay – Sector Privado... 218

CAPÍTULO III 237

3 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA 237

3.1 Introducción a la gestión por competencias 237

3.1.1 Modelo De Competencias. Las Diferentes Competencias Que Lo Integran 239

3.1.2 Las competencias específicas gerenciales..... 241

3.1.3 Las competencias específicas por área..... 241

3.1.4 Definición de competencias específicas por procesos 242

3.1.5 Armado del modelo de competencias 243

3.1.6 La asignación de competencias a puestos 246

3.1.7 Plazos de la puesta en marcha..... 251

3.1.8 La Asignación de Competencias a Puestos 251

3.1.9 Evolución de las Competencias en una Familia de Puestos..... 253

3.2 Reclutamiento y Selección..... 256

3.2.1 Reclutamiento 256

3.2.2 Tipos de reclutamiento 257

3.2.3 Fuentes de reclutamiento.....	263
3.2.4 Elección del Contenido	267
3.2.5 El Anuncio.....	269
3.2.6 Selección de personal.....	273
3.2.7 Relación entre reclutamiento y selección.....	275
3.2.8 Etapas del Proceso de Selección	277
3.2.9 Incorporación al servicio público. Tipos de Nombramiento y sus Procesos.....	280
3.3 Bases para la selección de personal.	286
3.3.1 Recopilación de información sobre el puesto	286
3.3.2 Mapas de las competencias	290
3.3.3 Técnicas de selección.....	291
3.4 Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal	327
CAPÍTULO IV.....	371
4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRER.....	371
4.1 Por qué evaluar el desempeño.....	371
4.2 Evaluación del Desempeño	384

4.3	Gestión de formación y capacitación	410
	BIBLIOGRAFÍA	451

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias.....	28
Tabla 2. Resumen de los componentes del subsistema de planificación.	73
Tabla 3. Perfiles y niveles de responsabilidad.....	79
Tabla 4. Encabezados que permite la identificación institucional.....	85
Tabla 5. Levantamiento de Procesos: Gestión de Recursos Humanos/ Selección de Personal.....	126
Tabla 6. Instrumentos y procedimientos.....	154
Tabla 7. Roles de los puestos con su descripción.....	161
Tabla 8. Grupos y grados.....	163
Tabla 9. Tipos de ámbito.....	165
Tabla 10. Instrucción formal.....	167
Tabla 11. Experiencia requerida.....	169
Tabla 12. Ejemplos de los verbos según el rol.....	174
Tabla 13. Ejemplo del Macroproceso, Prceso, subproceso y puesto.	178
Tabla 14. Graduación de las escalas.....	182

Tabla 15. Detalle de las actividades.	184
Tabla 16. Factores de la valoración de puestos.	197
Tabla 17 Factor: 1. Competencias - Subfactor: Instrucción Formal.	198
Tabla 18. Factor: 1. Competencias Subfactor: Experiencia.	200
Tabla 19. Factor: 1. Competencias Subfactor: Habilidades de gestión.	201
Tabla 20. Factor: 1. Competencias Subfactor: Habilidades de comunicación.	203
Tabla 21. Factor: 2. Complejidad del puesto Subfactor: Condiciones de trabajo.....	204
Tabla 22. Factor: 2. Complejidad del puesto Subfactor: Toma de decisiones.....	205
Tabla 23. Factor: 3. De la responsabilidad Subfactor: Rol del puesto	206
Tabla 24. Factor: 3. De la responsabilidad Subfactor: Control de resultados.....	208
Tabla 25. Escala de intervalos de valoración.....	210
Tabla 26. Ejemplo.....	212
Tabla 27. Niveles y Grupos ocupacionales.....	234

Tabla 28. Ejemplo Valoración del puesto.....	235
Tabla 29. Diccionario de Competencias Laborales Técnicas - Sector Público.....	247
Tabla 30. Diccionario de Competencias Laborales Conductuales - Sector Público.	249
Tabla 31. Cuadro comparativo de los tipos de reclutamiento.	261
Tabla 32. Comparación resumida.	266
Tabla 33. Tipos de Entrevista.	316
Tabla 34. Clasificación por Razón del Uso.	431
Tabla 35. Clasificación por Razón del Tiempo (Época).....	432
Tabla 36. Clasificación por Razón del Local.....	433

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de la organización e individuales.	35
Figura 2. Elementos y Jerarquía de la Planificación.	50
Figura 3. Modelo para la planificación de plantillas	62
Figura 4. Responsables de la Planificación.	66
Figura 5. Requisitos Previos de la Planificación de TH.	67
Figura 6. Responsables de la Validación del Portafolio de Productos o Servicios.....	67
Figura 7. Plantilla de TH.	69
Figura 8. Levantamiento de Actividades.....	70
Figura 9. Parámetros de Medición.....	70
Figura 10. Cálculo de la Plantilla de Talento Humano.	72
Figura 11. Plan De Optimización Y Racionalización Del Talento Humano.....	73
Figura 12. Portal Institucional del Ministerio del Trabajo.	81
Figura 13. Planilla de Talento Humano.....	83
Figura 14. Calculadora de minutos.....	83
Figura 15. Matriz de Verbos.....	84

Figura 16. Ponderación de actividades.....	84
Figura 17. Encabezado de la plantilla de talento humano.....	85
Figura 18. Portafolio de productos o servicios.....	87
Figura 19. Actividades secuenciales.....	88
Figura 20. Tipo de actividad: Operativa o de gestión.....	90
Figura 21. Producto o servicio intermedio obtenido de la actividad..	91
Figura 22. Frecuencia.....	91
Figura 23. Volumen – número de productos o servicios intermedio.	93
Figura 24. Tiempo de ejecución en minutos por producto o servicio intermedio.....	94
Figura 25. Porcentaje de participación del rol en la actividad.....	96
Figura 26. Semaforización de la validación del dimensionamiento de roles.....	97
Figura 27. Reporte de brechas.....	98
Figura 28. Reporte de brechas.....	99
Figura 29. Índice 00.....	101
Figura 30. Diag-03.....	103
Figura 31. Matr-05.....	104

Figura 32. Trpa-07.....	105
Figura 33. Habp-9.....	106
Figura 34. Cont-10.....	107
Figura 35. Revcla-11.....	108
Figura 36. Supr-12.....	109
Figura 37. Crea-13.....	110
Figura 38. Desv-14.....	111
Figura 39. Opti-15.....	112
Figura 40. Plan – 16.....	113
Figura 41. Reg. Servt.....	115
Figura 42. Pirámide de la Organización.....	117
Figura 43. Mapa de Procesos de la Empresa.....	125
Figura 44. Actividades relacionadas con la Administración de Talento Humano.....	127
Figura 45. Usos de la información del análisis de puestos.....	130
Figura 46. Esquema Descripción de puestos.....	131
Figura 47. Análisis y descripción de puestos.....	132

Figura 48. Especificaciones para el análisis de los puestos.....	134
Figura 49. Formato de entrevista.....	137
Figura 50. Formato Cuestionario.....	138
Figura 51. Identificación del puesto.	141
Figura 52. Adecuación persona – puesto.....	145
Figura 53. Estructura de la Identificación y Descripción de Puestos.	152
Figura 54. Descripción y análisis de puestos.....	159
Figura 55. Formato de descriptivo de puesto – Sector Público.....	176
Figura 56. Formato de descriptivo de puesto.	189
Figura 57. Formato de descriptivo de puestos – Sector Privado.	196
Figura 58. Formulario de Valoración de puestos.	218
Figura 59. Caracteres integrativos de los factores del Método Hay.	219
Figura 60. Factores de la Metodología Hay.	220
Figura 61. SABER – CONOCIMIENTO.....	225
Figura 62. PENSAR - SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.	229
Figura 63. ACTUAR – RESPONSABILIDADES.....	233

Figura 64. Escalas o bandas salariales.....	235
Figura 65. Interrelación de los Conceptos.....	240
Figura 66. Armado del modelo de competencias.	244
Figura 67. La asignación de competencias a puestos.	247
Figura 68. Descripción de puestos: competencias.....	253
Figura 69. Planes de carrera. Ejemplo. Desde Vendedor Junior hasta Jefe Zonal.....	254
Figura 70. Aplicación por competencias en los subsistemas de Talento Humano de la administración pública.....	255
Figura 71. Partes del anuncio.	268
Figura 72. Ejemplo del anuncio.....	272
Figura 73. Etapas de Selección de Personal.	274
Figura 74. Proceso para llenar una vacante.	277
Figura 75. Etapas del proceso de selección.	279
Figura 76. Incorporación al servicio público.....	281
Figura 77. Clasificación de Contratos Laborales.	285
Figura 78. Etapas de la entrevista de selección.	303
Figura 79. Características de comportamiento de los individuos...	322

Figura 80. Lenguaje no verbal y su posible interpretación.	324
Figura 81. Responsables del proceso.....	330
Figura 82. Fases del concurso.	363
Figura 83. Plataforma tecnológica – Sistema de Selección.....	364
Figura 84. Plataforma Tecnológica para los Roles de Responsable UATH y Usuario UATH.	365
Figura 85. Convocatoria.	366
Figura 86. Verificación al mérito.	367
Figura 87. Evaluación por oposición.....	368
Figura 88. Acciones afirmativas.....	369
Figura 89. Informe Técnico.....	369
Figura 90. Formato acción de personal.	370
Figura 91. Relación entre subsistemas.	374
Figura 92. Adecuación persona – puesto.....	375
Figura 93. Beneficios de la evaluación de desempeño.....	377
Figura 94. Métodos de Evaluación.....	391
Figura 95. Procesos de evaluación del desempeño.	393

Figura 96. Tipos de evaluación.	394
Figura 97. Conformar y registrar el tribunal de apelaciones.....	395
Figura 98. Instrumentos Normativos y Técnicos.	397
Figura 99. Roles SITHH.....	399
Figura 100. Etapas de la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño.	402
Figura 101. Factores de la evaluación del desempeño.	405
Figura 102. Lista de verificaciones previas al informa consolidado.	407
Figura 103. Notificación de los resultados.	408
Figura 104. Resolución y remitir los resultados a la UATH institucional, para que los registre en el sistema.	408
Figura 105. Resolución y remitir los resultados a la UATH institucional, para que los registre en el sistema.	409
Figura 106. Plan de Mejora.	410
Figura 107. Etapas del proceso de Capacitación.	416
Figura 108. Diagnóstico de las etapas de capacitación.	420
Figura 109. Elementos a considerar para la capacitación.....	422
Figura 110. Técnicas de detección de necesidades de capacitación.	424

Figura 111. Seis ingredientes básicos.....	426
Figura 112. Recursos para el Plan de Capacitación.	428
Figura 113. Aspectos a Considerar en el diseño de un plan de capacitación.....	430
Figura 114. Técnica de capacitación.	434
Figura 115. Proceso natural del desarrollo de competencias.	435
Figura 116. Evaluación del Plan de Capacitación.....	437
Figura 117. Indicadores de capacitación.	439
Figura 118 Ejemplos de Indicadores para Capacitación.	440

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, marcado por la globalización, la digitalización y una alta competitividad, el éxito sostenible de las organizaciones ya no depende solo de su tecnología o productos, sino fundamentalmente de su capital humano: las personas son el motor de la innovación y la ventaja competitiva.

El libro "Gestión Integral del Talento Humano: Evolución, Planificación y Modelos de Desarrollo en el Siglo XXI" responde a las exigencias de una gestión estratégica y moderna del talento. Va más allá de lo administrativo para presentar la Gestión del Talento Humano (GTH) como una función integral, proactiva y alineada con los objetivos organizacionales.

La obra se estructura en cuatro unidades:

1. Evolución y planificación estratégica de la GTH, incluyendo el enfoque en el sector público ecuatoriano según la LOSEP.
2. Análisis, descripción y valoración de puestos, base para sistemas justos de remuneración y evaluación.
3. Selección por competencias, enfocada en identificar talento con habilidades técnicas, conductuales y potencial de crecimiento.
4. Evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de carrera, como procesos continuos para retener y potenciar el talento.

Con un equilibrio entre teoría y práctica, el libro incluye casos, formatos y aplicaciones concretas en el contexto ecuatoriano, especialmente en el sector público. Está dirigido a estudiantes, profesionales, líderes y especialistas en talento humano comprometidos con una gestión eficaz, ética y centrada en las personas.

Psic. Vanessa Gavilánez Cárdenas, Mgs.

CAPÍTULO I

1 VISIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1 Evolución y Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La gestión de recursos humanos (GRH) y la gestión del conocimiento (GC) están intrínsecamente (...) relacionadas, dado que ambas se centran en el capital humano como fuente clave de ventaja competitiva en la economía del conocimiento (Edvardsson, 2008); (Kang, Morris, & Snell, 2007). Tradicionalmente, la GC se abordó desde un enfoque tecnológico, pero se ha demostrado que esto es insuficiente debido a la resistencia humana y a la naturaleza contextual y social del conocimiento (Chuang, 2004) (Lee & Choi, 2003).

Hoy en día la Gestión de Recursos Humanos ha evolucionado hacia un enfoque que valora al capital humano, ya que es sumamente importante, brindarle la oportunidad de dar a conocer su experticia en cada uno de los puestos, lo que conllevará al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las prácticas que se desempeñan hoy en la Gestión del conocimiento, es cíclico, ya que en el área de talento humano nos permite manejar los diferentes subsistemas como el reclutamiento, la formación, la evaluación del desempeño y compensación, que nos facilitan que el capital humano pueda aplicar el saber hacer dentro de los puestos de trabajo.

La integración de la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión del Conocimiento, genera tres acciones principales:

1. La separación del conocimiento en el rol de la Gestión de Recursos Humanos.
2. Los resultados de la Gestión del conocimiento, como impacto estratégico de la GRH.
3. La transferencia de conocimiento como influencia del capital social.

La Gestión del Talento Humano (GTH) se refiere al conjunto de políticas y prácticas orientadas a administrar de manera eficiente el capital humano dentro de las organizaciones, en el que se da más valor a las personas, en virtud de que pueden dar a conocer sus ideales, experiencias, que son claves para el desarrollo de los objetivos estratégicos de las instituciones.

A diferencia del término "*recursos humanos*", que concibe a las personas como instrumentos, netamente como un recurso intangible dentro de las organizaciones, el concepto de "talento humano" reconoce las habilidades, aptitudes y potencialidades individuales que aportan valor a la organización.

La pérdida de talento humano es irreparable y requiere procesos estructurados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo para mantener la competitividad organizacional (Vallejo Chávez). Esto sucede por la falta de conocimiento en el manejo de los subsistemas de talento humano, ya que en muchas de las ocasiones no se dan cuenta que el subsistema de análisis, clasificación y valoración de puestos, es

primordial, para poder ejecutar los demás procesos en el área de talento humano.

1.1.1 Diferencias entre Administración de Recursos Humanos y Gestión de Talento Humano

La principal diferencia entre la gestión del talento humano y la gestión de recursos humanos radica en su enfoque y alcance. Mientras que los Recursos Humanos (RRHH) se centran netamente en la forma general y operativo de la administración del personal, en cambio la gestión del talento humano (GTH) se enfoca en el desarrollo y retención de los empleados con alto potencial para impulsar el éxito organizacional, como una perspectiva más estratégica.

La principal diferencia entre la gestión del talento humano y la gestión de recursos humanos radica en su enfoque y alcance. Mientras que los Recursos Humanos (RRHH) se centran en la administración general y operativa del personal, la Gestión del Talento Humano (GTH) se enfoca en el desarrollo y retención de empleados con alto potencial para impulsar el éxito organizacional, adoptando una perspectiva más estratégica.

Enfoque y objetivos

Las actividades administrativas y funcionales son el enfoque principal de Recursos Humanos. Su perspectiva es amplia e incluye a todos los trabajadores de la empresa. Comprenden tareas tales como la gestión de nóminas, el reclutamiento, la contratación, el cumplimiento de las leyes

y la administración de beneficios. Mantener el orden administrativo del personal y su buen funcionamiento es la meta principal de los RRHH.

Según (Chiavenato I. , 2009), "la gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o "recursos" de la empresa".

En cambio, la gestión del talento humano se centra en un enfoque más concreto y estratégico. Se enfoca en el desarrollo, la retención y la motivación de los trabajadores que son considerados como "talento", es decir, aquellos con alto potencial y destrezas esenciales para la empresa. Su objetivo es alinear las metas individuales de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la compañía, asegurando que el talento adecuado esté en el lugar correcto.

Por otro lado, (Skalastrategy), menciona que: "La gestión del talento se centra en el desarrollo, la retención y la planificación de la carrera de los empleados dentro de la organización".

Funciones y alcance

Las funciones de recursos humanos son, en esencia, tácticas y reactivas. Se encargan de administrar el personal cotidiano y solucionar problemas a medida que aparecen. Sus labores incluyen:

- **Contratación y selección:** Procedimiento para llenar puestos vacantes.

- **Administración de beneficios y salarios:** Garantizar una compensación adecuada.
- **Relaciones laborales:** Administrar conflictos y garantizar que se cumplan las regulaciones.
- **Capacitación y desarrollo:** Proporcionar programas de formación general.

La gestión del talento humano va más allá de lo administrativo y se enfoca en el crecimiento a largo plazo. Sus funciones son estratégicas y proactivas, buscando anticiparse a las necesidades futuras de la empresa. Estas incluyen:

- **Atracción de talento:** Crear una marca de empleador que sea atractiva para poder reclutar a los mejores postulantes.
- **Desarrollo de competencias:** Programas de coaching, mentoría y planes de carrera individualizados.
- **Gestión del rendimiento:** Valoración constante y estratégica para reconocer y alimentar el potencial.
- **Retención de talento:** Poner en marcha tácticas para que los trabajadores clave se sientan motivados y tengan un compromiso a largo plazo.

La evolución del término "Recursos Humanos" a "Gestión del Talento Humano" no es solo semántica, sino que refleja un cambio profundo en

la filosofía, el enfoque estratégico y las prácticas dentro de las organizaciones. Mientras que RRHH se centraba en la administración y el control, la GTH se enfocaba en la inversión y el desarrollo estratégico.

A continuación, en la **Tabla 1** se presentan las diferencias clave:

Tabla 1. Diferencias.

	Administración de Recursos Humanos (RRHH)	Gestión del Talento Humano (GTH)
Enfoque Principal	Administrativo y Operativo: Se centra en la gestión de procesos como nómina, contratos, cumplimiento legal y administración de personal.	Estratégico y Proactivo: Se enfoca en atraer, desarrollar, retener y alinear el talento con los objetivos estratégicos del negocio.
Visión del Empleado	Recurso o Costo: El empleado es visto como un factor de producción, un costo que debe ser administrado y controlado.	Activo y Valor Estratégico: El empleado es considerado talento, una fuente de ventaja competitiva y una inversión a largo plazo.
Función dentro de la Organización	Función de Apoyo (Staff): Suele ser un departamento separado que reacciona a las necesidades de otras áreas.	Socio Estratégico (Business Partner): Está integrado en la planificación estratégica de la empresa, anticipando necesidades.

Orientación Temporal	Corto Plazo y Reactiva: Resuelve problemas inmediatos (e.g., cubrir una vacante, gestionar una baja).	Largo Plazo y Proactiva: Desarrolla planes de sucesión, mapeo de talento y preparación para el futuro.
Métrica de Éxito	Eficiencia y Control: Se mide por la correcta ejecución de procesos, reducción de costos laborales y baja rotación.	Impacto y Valor Agregado: Se mide por el engagement, la productividad, la innovación y la contribución a los resultados del negocio.
Relación con los Empleados	Transaccional: Basada en contratos, políticas y normas. La comunicación es often unidireccional.	Relacional y de Desarrollo: Basada en el compromiso, la motivación y el crecimiento mutuo. Fomenta la comunicación bidireccional.
Énfasis en las Prácticas	Procesos Estandarizados. Uniformidad en políticas para todos los empleados (e.g., mismos beneficios, mismos programas de entrenamiento).	Personalización y Flexibilidad. Programas a la medida del individuo o equipos específicos (e.g., planes de desarrollo individual, beneficios flexibles).
Ejemplos de Actividades	Procesar nóminas Gestionar ausencias y vacaciones.	Gestión del compromiso (engagement).

Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral.	Planes de carrera y desarrollo.
---	---------------------------------

Realizar contratos y despidos.	Mentoría y coaching.
	Gestión del conocimiento e innovación.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

No se debe ver a la GTH como un simple reemplazo de los RRHH, sino como una **evolución natural**. Las funciones administrativas de RRHH (la "mesa de entrada") siguen siendo **fundamentales** y **necesarias**, ya que garantizan el orden legal y operativo. La GTH no las elimina, sino que las **automatiza** y **optimiza** (usualmente mediante tecnologías como los Sistemas de Información de RH - HRIS) para liberar tiempo y recursos que pueden destinarse a actividades de mayor valor estratégico.

La GTH construye sobre la base de los RRHH añadiendo una capa de análisis estratégico, orientación al negocio y foco en las personas. Una organización moderna requiere de ambos: la **eficiencia operativa de los RRHH** y la **visión estratégica de la GTH**.

En resumen, la gestión de recursos humanos es el cimiento operativo, mientras que la gestión del talento humano es la estrategia que se construye sobre ese cimiento para asegurar el crecimiento y la competitividad a futuro.

Ambos son esenciales, pero el enfoque en el talento representa una evolución del concepto tradicional de RRHH hacia un modelo más centrado en las personas como el activo más valioso de la organización.

1.1.2 Componentes de la Gestión del Talento Humano

La GTH se estructura en dos grupos:

1. **Rol Estratégico (Socio Estratégico).** Este rol implica que el área de talento humano participa activamente en la definición de la estrategia. En este grupo se encuentra:
 - **Planificación:** Alineación del capital humano con los objetivos de la empresa.
 - **Estructura organizacional:** Diseño eficiente de roles y responsabilidades.
 - **Políticas:** Normativas de acuerdo a cada institución.
 - **Remuneraciones:** Sistemas de compensación que motivan y retienen talento.
 - **Clima laboral:** Ambiente organizacional que fomenta la satisfacción.
2. **Rol Operativo (Tienda de Servicios).** Este aspecto se enfoca en las actividades cotidianas necesarias para gestionar al personal. En este grupo se encuentra:

- **Selección:** En la que se identifica al candidato idóneo.
- **Evaluación del desempeño:** Medición objetiva del rendimiento individual.
- **Capacitación y Desarrollo:** Actualiza los conocimientos acordes a los puestos y a la vez les permite a los integrantes de la organización generar un desarrollo personal como profesional.

1.1.3 Introducción a la administración moderna de recursos humanos

Las organizaciones son verdaderos seres vivos. Cuando alcanzan el éxito, suelen crecer o, al menos, subsistir. El crecimiento implica una mayor complejidad de los recursos que requieren para sus operaciones, como la ampliación del capital, el aumento de la tecnología, las actividades de soporte y demás.

Además, genera un incremento en la cantidad de personas y la necesidad de que estas utilicen más frecuentemente las capacidades, habilidades y destrezas esenciales para conservar la competitividad empresarial.

Los individuos se transformarán en el factor que le dé a la organización una ventaja competitiva, ya que fomentan y mantienen su éxito; así, pasan a ser la competencia fundamental de esta, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, inestable y cambiante donde hay una feroz competencia. Las entidades modifican sus prácticas de administración y transforman sus nociones para movilizar y aprovechar al máximo a las personas en sus actividades.

Ahora, en vez de invertir directamente en productos y servicios, lo hacen en las personas que tienen un buen conocimiento de ellos y saben cómo producirlos, desarrollarlos, crearlos y mejorarlos. Los individuos se transforman en el componente fundamental para que la compañía tenga éxito.

Hoy en día, se habla de una estrategia de recursos humanos con el objetivo de que apoyen a la empresa en la obtención o conservación de un beneficio duradero frente a los competidores que luchan por el mercado. El plan es que la organización adopte la responsabilidad de las personas para llevar a cabo correctamente la misión organizacional.

1.1.4 El contexto de la administración de recursos humanos

Las personas y las entidades constituyen el contexto de la gestión de recursos humanos (RH). Las personas pasan gran parte de su vida laboral en organizaciones, que son dependientes de ellas para funcionar y tener éxito.

Por un lado, el trabajo exige esfuerzo y ocupa una parte significativa del tiempo de las vidas de las personas, que dependen de él para sobrevivir y tener éxito en lo personal.

Es una tarea muy complicada, si no es que imposible, disociar a las personas de su trabajo; así, estas se ven dependientes de las entidades en las que laboran para lograr sus metas individuales y personales.

La capacidad de crecer en la vida y tener éxito se basa en el crecimiento dentro de las organizaciones. Por otro lado, las entidades necesitan a las

personas de manera directa e inevitable para funcionar, fabricar sus productos y servicios, cuidar a sus clientes, competir en los mercados y lograr sus metas institucionales y estratégicas.

En efecto, ambas partes se encuentran interdependientes. Los organismos se distinguen por su asombrosa diversidad; pueden ser hospitales, bancos, universidades, compañías de servicios, comercios, industrias y mucho más. Pueden ser públicas o privadas en términos de propiedad, y también pueden ser grandes, medianas o pequeñas según su tamaño.

En una sociedad de organizaciones vivimos: nacemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas allí.

Las entidades están formadas por individuos y dependen de ellos para lograr sus metas y ejecutar sus funciones. Para los individuos, representa el medio que les facilitará lograr varios objetivos personales con un costo mínimo en términos de tiempo, esfuerzo y dificultad.

Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto.

Se emplean para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Para

desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros.

1.1.5 Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas

En la siguiente **Figura 1**, evidenciaremos un recordatorio visual perfecto de que el éxito organizacional se construye sobre la satisfacción y el desarrollo de las personas.

Si bien es cierto, la esencia de la gestión del talento humano madura y se vuelve estratégica, es fundamental entender que la organización y el individuo no son entidades separadas, sino partes de un sistema interconectado donde el éxito de uno depende del otro. El verdadero talento humano no se gestiona solo con procesos, sino con propósito, alineación y empatía.

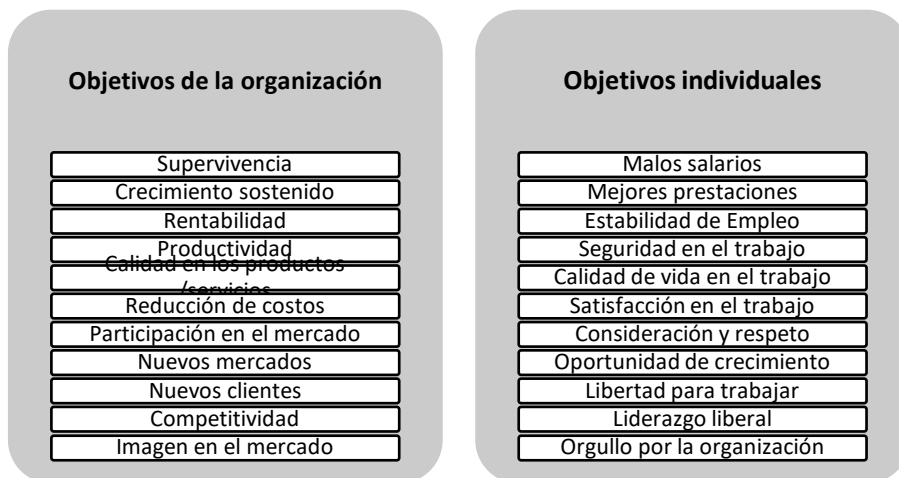


Figura 1. Objetivos de la organización e individuales.

Fuente: Tomado de (Chiavenato I. , *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, 2009).

1.1.6 ¿Qué significa Administración de Talento Humano?

La administración del talento humano es un método sistemático y estratégico que busca, fundamentalmente, atraer, fomentar, incentivar y conservar al personal más valioso de una entidad.

La administración del talento se enfoca en el crecimiento y desarrollo del capital humano para poder lograr las metas estratégicas de la compañía, en contraste con la gestión tradicional de recursos humanos, que se centra en tareas operativas como la nómina y la administración de beneficios.

Definición de (Chiavenato I. , 2020), determina que la Administración de Talento Humano es "un proceso estratégico y sistemático que busca atraer, desarrollar, motivar y retener al personal clave dentro de una organización, alineando sus competencias, valores y potencial con los objetivos organizacionales".

Según, (Dessler G. , Administración de Recursos Humanos, 2020); (Robbins & Coulter, Administración, 2018), consideran como "un eje fundamental para impulsar la transformación, la sostenibilidad y el impacto social, considerando aspectos éticos, inclusivos y de responsabilidad corporativa".

La Administración de Talento Humano es un conjunto de procesos, tácticas y normativas que se han creado con el objetivo de maximizar la aportación del capital humano al triunfo de la organización. Ya no se trata únicamente de administrar a los trabajadores (contratos, nómina,

etc.), sino que el propósito principal es gestionar el talento como un activo estratégico esencial para obtener una ventaja competitiva.

Concepto de la Gestión del Talento Humano

Es un proceso estratégico y sistemático que busca atraer, desarrollar, motivar y retener al personal clave dentro de una organización, alineando sus competencias, valores y potencial con los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017; Idalberto, 2020).

Para los autores (Dessler, 2020; Robbins & Coulter, 2018), la gestión del talento humano se convierte en un eje fundamental para impulsar la transformación, la sostenibilidad y el impacto social, considerando aspectos éticos, inclusivos y de responsabilidad corporativa).

1.2 Introducción y Principios de Planificación

La planificación es la primera y más importante función de la administración. Es el proceso de establecer objetivos y definir el camino para alcanzarlos (Corredor, 2007). Autores como Koontz y O'Donnell la describen como la selección de objetivos, políticas, procedimientos y programas entre varias alternativas (Gavilánez Cárdenas, et al., 2025).

La planificación se concentra, en esencia, en dar respuesta a dos cuestiones fundamentales: ¿qué se va a realizar? y ¿cómo se llevará a cabo? (Universidad Saint Leo, 2024). Este procedimiento disminuye la incertidumbre y constituye el fundamento para otras funciones de la administración, como son la organización, el control y la dirección (Corredor, 2007).

La primera etapa de la planificación estratégica e institucional es el análisis del contexto ya que posibilita el reconocimiento de los factores externos e internos que influyen en la consecución de las metas. Este análisis, de acuerdo con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2019), requiere identificar los elementos políticos, sociales, económicos y culturales que afectan la gestión, además de las restricciones y recursos de la organización.

Según la (Secretaría Nacional de Planificación, 2024), entender el contexto asegura que los objetivos institucionales estén en línea con las políticas públicas, las necesidades sociales y el marco normativo nacional. Asimismo, este análisis permite identificar riesgos y oportunidades, lo que ayuda a guiar la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) destaca la importancia de emplear herramientas como el diagnóstico situacional, la matriz FODA y los análisis de actores, los cuales permiten estructurar de manera lógica los problemas y objetivos, facilitando la coherencia entre la misión institucional y los resultados esperados.

Además, la planificación contemporánea incluye la perspectiva de la gestión de riesgos, lo que supone reconocer amenazas y fijar medidas de mitigación en las primeras etapas del proceso. Esto garantiza que los planes sean sostenibles y realistas, a pesar de la incertidumbre del ambiente (Koontz & Weihrich, 2013).

La fase de análisis del contexto es esencial, pues proporciona fundamento a toda la planificación, al vincular los objetivos institucionales con la realidad y darle relevancia a las estrategias implementadas.

1.2.1 Propósito de la Planificación

La planificación, en su esencia, se encarga de los medios ("cómo hay que hacerlo") y los fines ("qué hay que hacer").

Principios de la Planificación

1) Participación

- Todos los actores del proceso.
- Capacidad y libertad suficientes.
- Asumir responsabilidades.

2) Priorización

- Identificación de objetivos.
- Perspectiva en el tiempo.
- En función de las necesidades.
- En función de exigencias.
- Cumplimiento paulatino.

3) Integración

- Objetivos relacionados entre sí y con la misión.
- Tratamiento integral.
- Perspectiva en el tiempo.
- Evita acciones aisladas.

4) Flexibilidad

- No es ni debe ser rígida.
- Debe adaptarse a las circunstancias.
- Responder a los cambios del entorno

5) Realismo

- Evitar ideales inalcanzables.
- Sentido práctico.
- Disponibilidad de recursos.
- Restricciones del medio.
- Reducir incertidumbre.

6) Social

- La sociedad como razón.
- Fundamento en la misión de la Organización.

- Hacedora de respuestas.
- Necesidades sociales.

1.2.2 Características de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica no es solo un ejercicio financiero o de mercado; es el marco que define cómo se gestionará y potenciará el capital humano para alcanzar las metas de la empresa. Cada característica tiene una profunda implicación en la función de Talento Humano.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su rumbo a largo plazo, alineando sus recursos, capacidades y estructuras con su visión, misión y entorno competitivo. Sus características fundamentales son:

1. Es conducida por los altos niveles jerárquicos

La planeación estratégica no es una tarea operativa, sino una responsabilidad de la alta dirección (CEO, consejo directivo, comité ejecutivo). Estos líderes poseen la visión global del negocio, el conocimiento del entorno macroeconómico, regulatorio y competitivo, y la autoridad para tomar decisiones que afecten a toda la organización.

- **Implicación del talento humano:** La formulación comienza en la cúpula, pero su éxito depende de que los líderes intermedios y los equipos clave participen de manera activa, sobre todo del área de Talento Humano. Esta última tiene la responsabilidad de convertir

las metas estratégicas en competencias, estructuras organizativas, planes de sucesión y culturas alineadas.

- **Gobernanza estratégica:** Para asegurar la viabilidad y la coherencia, es necesario un comité de planificación estratégica que incorpore delegados de diferentes campos (incluidos los recursos humanos).

2. Establece un marco de referencia a toda la organización

La brújula de la organización es delineada por la planificación estratégica. No solo guía las decisiones de expansión o inversión, sino que adicionalmente:

- Dirige la creación de planes operativos y tácticos en todos los campos (finanzas, operaciones, recursos humanos, marketing).
- Sincroniza esfuerzos, asegurando de que todas las áreas trabajen para alcanzar los mismos objetivos, evitando silos y esfuerzos redundantes.
- La cultura organizacional se ve afectada: las prácticas de reclutamiento, evaluación, reconocimiento y desarrollo de talento ponen de manifiesto los valores y prioridades estratégicas.
- Como ejemplo, si la estrategia es "innovación disruptiva", el departamento de Talento Humano debe dar prioridad a los perfiles creativos, promover la experimentación y crear sistemas de recompensa que aprecien el riesgo inteligente.

3. Afronta niveles de incertidumbre en la organización

La planificación estratégica, en contraste con la planificación operativa (que se fundamenta en datos históricos y situaciones previsibles), funciona en ambientes de alta incertidumbre:

- Transformaciones tecnológicas rápidas.
- Inestabilidad geopolítica y económica.
- Cambios en las preferencias del consumidor.
- Nuevas normativas.

Por lo tanto, emplea instrumentos como:

- Análisis FODA (Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Fortalezas) - Escenarios prospectivos.
- Análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).
- Matrices de riesgo estratégico.

La dirección de Talento Humano tiene que prever cómo estos factores externos afectarán en la habilidad de adaptación cultural de la organización, en la resiliencia del equipo y en las demandas futuras de competencias.

4. **Generalmente cubre amplios períodos.** El plan será más estratégico cuanto mayor sea el período.

La planificación estratégica suele abarcar entre 3 y 10 años, en función del sector y de la inestabilidad del entorno:

- **Empresas de tecnología:** ciclos más breves (de tres a cinco años) debido a la velocidad del cambio.
- **Industrias reguladas o de infraestructura (salud, energía, educación):** perspectivas de 5 a 10 años. Este extenso período de tiempo significa:
 - **Inversión futura en el capital humano:** desarrollo de liderazgo, capacitación en habilidades emergentes y planes para la sucesión.
 - **Flexibilidad estratégica:** Los planes necesitan incorporar procedimientos de revisión y ajuste, como análisis anuales o semestrales.
 - **Enfoque en sostenibilidad:** no únicamente la rentabilidad económica, sino también las repercusiones en términos sociales, medioambientales y de reputación.

Un plan estratégico de siete años, por ejemplo, debería tener en cuenta cómo se desarrollará la inteligencia artificial en los procesos, las expectativas laborales de las nuevas generaciones o el progreso del talento digital.

5. Su parámetro es la eficiencia

Aunque a primera vista pueda parecer contradictorio (pues la estrategia suele asociarse con la eficacia de hacer lo correcto y no con la eficiencia de hacerlo bien con menos recursos), en este contexto “eficiencia” se refiere a la asignación óptima de recursos escasos (financieros, humanos, tecnológicos) para lograr los objetivos estratégicos. Esto implica:

- **Priorización:** No se pueden llevar a cabo todas las iniciativas; hay que seleccionar las que tengan un impacto estratégico más significativo.
- **Optimización de los recursos humanos:** garantizar que las personas apropiadas ocupen los roles adecuados, cuenten con las habilidades necesarias y estén motivadas para implementar la estrategia.
- **Medición del retorno de la inversión estratégica (ROI estratégico):** no únicamente en términos económicos, sino también en valor intangibles (como la innovación, el clima organizacional y la marca empleadora).

Desde el área de Talento Humano, se entiende la eficiencia estratégica como la reducción del desfase entre el talento que hay y el que se necesita, disminuyendo los gastos de rotación, de formación reactiva o de ajustes culturales inadecuados.

Es conducida por los altos niveles jerárquicos:

- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta niveles de incertidumbre en la organización.
- Generalmente cumple amplios períodos. Cuanto más largo el período, más estratégico será el plan.
- Su parámetro es la eficiencia.

1.2.3 Etapas del Proceso de Planificación

El proceso de planificación se compone de pasos clave que guían a la organización de su estado actual a su visión futura. Aunque las descripciones varían, los modelos suelen incluir:

- Análisis de la situación actual:** Se evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) para informar la toma de decisiones estratégicas (Worksection, 2024).
- Establecimiento de objetivos:** Se definen metas claras y medibles que se alinean con la misión y visión de la organización (Gartner, 2024).
- Desarrollo de estrategias:** Se identifican y seleccionan los cursos de acción más adecuados para alcanzar los objetivos (Valenzuela, 2020).
- Implementación y control:** Se ponen en marcha los planes, se supervisa el progreso y se mide el desempeño para realizar las

acciones correctivas necesarias (Carrasco Echeverría, et. al, 2022).

1.2.4 Elementos y Jerarquía de la Planificación

Los elementos y jerarquía de la planificación, muestra cuatro niveles distintos de planificación, ordenados de lo más **estratégico y abstracto** (la punta) a lo más **operativo y detallado** (la base).

Nivel 1: Misión y Objetivos (Nivel Estratégico)

- **Descripción:** El propósito central y las metas de la organización (p. ej. supervivencia, crecimiento, rentabilidad).
- **Relevancia para RR.HH.:** Este es el punto de partida para toda el área. Define el "**¿Por qué?**" y el "**¿Qué?**" del trabajo.
- **Dotación de Personal:** La Misión y los Objetivos determinan el tipo de talento que se necesita (Ej.: si el objetivo es la "Innovación", RR.HH. debe reclutar perfiles creativos y tolerantes al riesgo).
- **Cultura:** La Misión se traduce directamente en la **visión de la cultura organizacional** que RR.HH. debe promover y proteger.

Nivel 2: Estrategias y Políticas (Nivel Táctico)

- **Descripción:** Enfoques generales y directrices amplias para alcanzar los objetivos (Ej. Estrategia de crecimiento orgánico vs. por adquisición; Política de Home Office).

- **Relevancia para RR.HH.:** Aquí es donde la visión se convierte en directrices de gestión de personas. Las estrategias corporativas son la fuente directa de las políticas de recursos humanos.
- **Políticas de compensación:** En caso de que la estrategia sea ser "líder en costos", la política de compensación se inclinará hacia el mercado o ligeramente por debajo. La política será atraer y remunerar a los mejores talentos (premium) si la estrategia es "diferenciación por calidad".
- **Desarrollo:** La estrategia de sucesión de la organización debe contar con el respaldo de la política de desarrollo del liderazgo.

Nivel 3: Programas y Procedimientos (Nivel Operativo)

- **Descripción:** Secuencias de actividades y pasos detallados para implementar las políticas (p. ej. programas de formación específicos; procedimiento de *onboarding* de nuevos empleados).
- **Importancia para RRHH:** Es la implementación diaria de la estrategia. Aquí se crean los sistemas que garantizan la eficacia y la uniformidad en el manejo del talento.
- **Programas:** La herramienta que garantiza que el trabajo de cada individuo esté alineado con los objetivos del Nivel 1 es el Programa de Gestión del Desempeño, que incluye sus formatos, revisiones y ciclos.

- **Procedimientos:** El **Procedimiento de Reclutamiento** (pasos para publicar, seleccionar y entrevistar) transforma la Política de Diversidad (Nivel 2) en una acción medible

Nivel 4: Reglas y Presupuestos (Nivel Instrumental)

- **Descripción:** Normas particulares, frecuentemente rígidas, y la distribución de recursos financieros (por ejemplo, "Fumar en el campus está prohibido"; Presupuesto de capacitación para el año fiscal).
- **Importancia para RR.HH.:** Muestra las libertades y limitaciones operativas. Las reglas imponen disciplina y el presupuesto restringe la capacidad de actuar.
- **Reglas:** Todas las normas de **seguridad laboral, código de vestimenta y conducta** caen aquí. RR.HH. es el encargado de comunicar, hacer cumplir y sancionar (si es necesario) estas reglas.
- **Presupuestos:** El **presupuesto de nómina** (Reglas de compensación) y los fondos asignados a Programas de Bienestar o Tecnología de RR.HH. (sistemas HRIS) Determinan la viabilidad y escala de las iniciativas del departamento.



Figura 2. Elementos y Jerarquía de la Planificación.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

En la **Figura 2**, podemos destacar que el rol estratégico de Talento Humano consiste en asegurar que esta cascada de planificación esté impregnada de la variable "personas" en cada uno de sus niveles. De este modo, se garantiza que la organización no solo tenga un plan brillante en el papel, sino que también cuente con el talento, la cultura y la capacidad organizacional necesarias para ejecutarlo con éxito, logrando así la anhelada alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales.

1.2.5 Los 5 Pasos del Proceso de Planificación

Imagina por un momento que el área de Talento Humano deja de ser ese departamento que solo "apaga incendios" la rotación inesperada, la skill que falta, el bajo engagement y se convierte en el motor que anticipa el

futuro y construye las capacidades de la organización. Eso es justamente lo que logras con este proceso de 5 pasos. No es una simple lista de tareas; es un ciclo vivo que transforma tu manera de contribuir al negocio.

Paso 1: Establecer metas. Fije objetivos precisos y cuantificables para el progreso institucional y la formación. Antes que nada, precisamos de una dirección clara. No se trata de redactar objetivos vagos como "perfeccionar el talento", sino de establecer metas específicas que estén en línea con la esencia misma de la compañía. Ten en mente el método **SMART**: que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado. Para que te hagas una idea:

- **En formación:** No uses la expresión "capacitar en datos". Preferible: "Con un programa de certificación que los empodere, cerremos el 40% del desajuste de habilidades en análisis de datos en el equipo comercial para fin de año."
- **En Retención:** No digas "más retención". Mejor: "Desarrollemos trayectorias profesionales y mentorías que motiven a nuestro talento clave a quedarse, para que la retención pase del 85% al 95% en un año y medio."
- **La razón:** Al hacer esto, pasas de ser un "apoyo" a un socio estratégico. Tu labor tiene un impacto directo en el crecimiento sostenible y la productividad.

Paso 2: Evaluar la situación actual. Analice la situación de la organización en términos de sus objetivos. Identifique los puntos fuertes y débiles.

Es el momento de actuar con valentía y honestidad. **¿Qué tenemos y qué nos falta?** Este es un análisis compasivo pero realista de nuestro equipo: sus competencias, su motivación y su estructura.

¿Cómo lo hacemos?

- **Celebremos lo bueno:** Identifiquemos a nuestras estrellas, esos equipos de alto rendimiento y los programas que sí están funcionando.
- **Afrontemos los desafíos:** Usemos herramientas como:

Matriz de Competencias: Un mapa visual que muestra, sin filtros, las habilidades que tenemos vs. las que necesitamos.

Análisis de rotación: Vamos a escuchar la historia que hay detrás de cada renuncia.

¿Qué es lo que nos están comunicando?

- **Encuestas de clima:** Vamos a medir el pulso de la organización. ¿Las personas tienen la sensación de ser escuchadas, valoradas y de contar con oportunidades para desarrollarse?

- **La razón:** Este análisis se refiere a las personas, no únicamente a cifras. Satisface su necesidad básica de estabilidad, respeto y desarrollo.

Paso 3: Elaborar premisas futuras. Para tomar decisiones fundamentadas, haga hipótesis realistas sobre el futuro. La planificación de talento ya no puede vivir en el presente. Tenemos que adelantarnos. Esto es como ser meteorólogos de nuestra organización: formular suposiciones fundamentadas sobre el mañana.

Enfocamos la atención en:

- **El mundo exterior:** ¿Se verán los salarios afectados por la economía? ¿La inteligencia artificial generará nuevas competencias esenciales? ¿Se producirán modificaciones en la legislación laboral?
- **Nuestra empresa:** ¿Se incrementará en un 20% y necesitaremos incorporar 50 nuevos rostros? ¿Se avecina una reestructuración que modificará las posiciones?
- **La razón:** Este paso es nuestra defensa frente a la incertidumbre. Facilita la creación de una estrategia de talento resiliente que se ajuste a las transformaciones.

Paso 4: Determinar qué acciones tomar. Examine y elija las mejores opciones estratégicas para lograr los objetivos.

¡A trabajar! Con las brechas ya evidentes y la perspectiva futura bien clara, es momento de ser ingeniosos y crear las alternativas que nos conducirán al logro del objetivo.

Aquí tienes algunos ejemplos:

- **Para una brecha de habilidades:** ¿Contratamos fuera ("Comprar"), capacitamos a nuestro personal interno ("Hacer") o contratamos un consultor temporalmente ("Alquilar")?
- **Para incrementar la motivación:** ¿Implementamos un programa de reconocimiento, proporcionamos horarios más flexibles o nos esforzamos en tener una comunicación más clara?
- **Para el relevo generacional:** ¿Generamos un plan de sucesión particular o promovemos un programa de desarrollo del liderazgo para todos?
- **La razón:** Aquí tomamos decisiones inteligentes. Para garantizar que utilizamos nuestro presupuesto y energía de la manera más eficaz, analizamos cada alternativa desde el punto de vista de coste-beneficio.

Paso 5: Ejecutar y valorar. Ejecute los planes, supervise el avance y adapte según los resultados alcanzados.

Una idea brillante que se queda solamente en papel no es más que un buen concepto. Este paso es donde la magia sucede: llevar a cabo, medir y, principalmente, aprender.

¿Qué significa?

- **Activar:** Comunicar los nuevos beneficios, abrir las vacantes y lanzar la formación. Actividad.
- **Medir (con alma):** No es suficiente con hacer; es necesario verificar el efecto.

¿Conseguimos el resultado? Por ejemplo, el 40 % del equipo tiene certificación.

¿Generamos un efecto real? (Como en el caso de que las ventas del departamento comercial se incrementaron un 15%).

¿Lo hicimos correctamente? (Ejemplo: Nos ajustamos a los plazos y al presupuesto).

Ajustar: Aquí está la clave. Este proceso no finaliza, se reanuda. Los resultados actuales son el punto de partida para los objetivos futuros, lo que permite que tu planificación sea siempre pertinente y dinámica.

1.3 Planificación de Talento Humano

Una vez establecido el plan estratégico, deberán determinarse los recursos humanos necesarios para su puesta en marcha, labor que corresponde al proceso de planificación de recursos humanos.

Este proceso es fundamental para la gestión de recursos humanos de la organización, ya que determina la necesidad, tanto cuantitativa como cualitativa, del personal que se requerirá de acuerdo con el plan

estratégico establecido y acorde a las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos propuestos (Moreno García, 2012).

Concepto de planificación de RRHH. La planificación de recursos humanos es un proceso que proporciona a la empresa la cantidad y la calidad de personal que esta necesita para el puesto de trabajo adecuado y en el momento oportuno, y siempre con las competencias necesarias para la consecución de los objetivos. Este proceso abarca las funciones de reclutamiento, selección, formación, promoción y retribución, entre otras (Moreno García, 2012).

Según (Chiavenato I. , 2009), la planeación de recursos humanos debe partir de un diagnóstico situacional que contemple variables organizacionales, sociales, legales, económicas y tecnológicas, con el fin de asegurar una adecuada alineación entre las metas institucionales y las capacidades del capital humano.

La planificación de recursos humanos, como ya se sabe, supone una parte fundamental en la gestión de recursos humanos de la empresa, así como en la gestión global de la organización. Gracias a este proceso se puede determinar la necesidad de personal requerido según las actividades y las estrategias planificadas para conseguir los objetivos globales de la empresa. Si no se lleva a cabo este proceso de planificación, puede que las empresas no sean capaces de responder a las necesidades futuras de personal, o, por el contrario, tengan que recurrir a despidos u otras medidas similares por exceso del mismo.

Por lo tanto, el punto de partida de la planificación es intentar sincronizar las exigencias de la organización y las aportaciones de los individuos de acuerdo con criterios de eficiencia económica y social. Hoy día, está totalmente reconocida la importancia del factor humano para la organización, sea cual sea su nivel jerárquico, ya que todos aportan sus conocimientos, sus habilidades y sus competencias para alcanzar los objetivos.

Es por esta razón la necesidad de adecuar la persona al puesto de trabajo, proceso que forma parte de la planificación de recursos humanos (Moreno García, 2012).

Por otro lado, es un proceso que identifica las necesidades actuales y futuras de talento humano para que la organización alcance sus objetivos. La planificación de talento humano debe servir como un enlace entre la gestión de talento humano y el plan estratégico de la organización. Con ello se puede determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios; con estos resultados, la Dirección de Talento Humano puede plantear sus labores de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación.

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

La planificación del talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de las personas hacia el interior de la organización. A su vez, es un sistema que permite ajustar la oferta de personal interna y externa en un período dado. Su propósito es utilizar los recursos con eficiencia para alcanzar los objetivos de la organización

Para poder llevar a cabo la planificación de recursos humanos es necesario:

- Que la empresa haya definido previamente y de forma clara los objetivos a conseguir a corto, medio y largo plazo.
- Que la gestión de recursos humanos esté integrada en la gestión global de la empresa y forme parte esencial para la consecución de los objetivos (Moreno García, 2012).

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de planificar es decidir a quién compete la responsabilidad de su elaboración, que normalmente recae en la dirección del departamento de recursos humanos, siempre con la supervisión y aprobación de la alta dirección, y pudiendo también participar en dicha elaboración los directivos de otros departamentos puesto que forman parte del plan estratégico.

1.3.1 Objetivos de la planificación de RRHH

Algunos de los objetivos de la planificación de recursos humanos son los siguientes:

- **Rentabilidad:** Hay ocasiones en las que se producen costes de personal innecesarios debido a diferentes circunstancias, como, por ejemplo, exceso de recursos humanos en la organización. Por lo tanto, uno de los objetivos fundamentales de la planificación de recursos humanos es evitar este tipo de gastos, dotando a la organización del personal que necesita en cada momento.
- **Eficacia:** Otro de los objetivos de la planificación de recursos humanos es incrementar el rendimiento a nivel de toda la organización, por ello, el personal que forme parte de la empresa debe poseer unas competencias específicas adaptadas al puesto de trabajo que desempeñe.
- **Comportamiento organizativo:** Dentro del proceso de planificación de recursos humanos se desarrollan los planes de carrera individualizados, lo cual supone un gran instrumento de motivación de los empleados al ver que tienen posibilidad de desarrollo en su organización. Los empleados, de este modo, rendirán al máximo de sus posibilidades, en pos de conseguir una carrera profesional dentro de su propia empresa.
- **Integración:** Con este objetivo, la planificación trata de lograr una integración entre todos los sectores de la empresa de modo que todos trabajen para la consecución de unos objetivos comunes (Moreno García, 2012).
- Satisfacer las necesidades de la organización, es decir, suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

- Realizar una planificación de talento humano sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida en la base a la realidad de la organización.
- Retener el talento humano.
- Aumentar la productividad.
- Administra el cambio.
- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual en base a las necesidades de la empresa.
- Motivar a los trabajadores.
- Mejorar el clima organizacional.
- Contribuir a la maximizar la productividad.
- Retener en calidad y cantidad.
- Prever los cambios – Rotación

1.3.2 Planificación de Plantillas

Se entiende por plantilla, no el número de trabajadores fijos que tiene la empresa, sino el inventario cuantitativo y cualitativo de los puestos de

trabajo necesarios en una empresa para llevar adelante los objetivos de la misma.

La planificación de plantillas, como subproceso de la planificación estratégica de recursos humanos, alcanza su máxima expresión cuando las necesidades de personal y los recursos disponibles para un determinado horizonte temporal es comparado entre sí y se detectan las desviaciones por puesto de trabajo.

La planificación de plantillas implica:

- Respetar el proceso de planificación estratégica, tomando como referente principal el plan estratégico elaborado.
- Analizar el contexto, externo e interno, relevante para la planificación de los recursos humanos.
- Estimar las necesidades o demanda de personal para un horizonte temporal determinado.
- Estimar las disponibilidades u oferta de personal para el mismo período.
- Comparar las estimaciones anteriores y detectar las desviaciones existentes entre oferta y demanda, con objeto de articular las acciones necesarias que permitan reducirlas progresivamente hasta hacerlas desaparecer (Ramos Ramos, 2015).

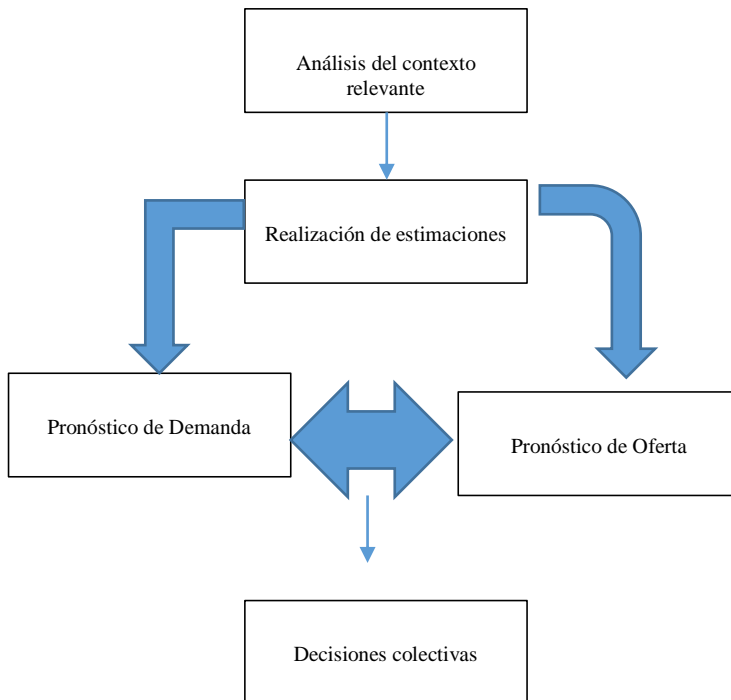


Figura 3. Modelo para la planificación de plantillas

Fuente: Elaborado por Vanessa Gavilánez, tomado de Ramos Ramos, P. (Coord.) (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos: (2 ed.)*. Málaga, Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/113344?page=108>.

1.3.3 Subsistema de Planificación del Talento Humano

La Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, establecida por el Ministerio del Trabajo, dispone que cada entidad debe realizar un levantamiento de información sobre productos, servicios y cargas de trabajo antes de definir la plantilla necesaria (Ministerio del Trabajo, 2019). Este diagnóstico no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también permite anticipar

desviaciones entre la oferta y la demanda de talento humano, optimizando así la eficiencia institucional (Alles M. , 2018).

Asimismo, el examen del contexto debe abarcar la identificación de vacíos de competencias, la proyección de las necesidades penales futuras, la evaluación del clima organizacional y el análisis de la estructura orgánica institucional (Dessler & Varela, Administración de recursos humanos, 2019). Así, se asegura que la planificación del talento humano no solo ayude a cubrir los puestos vacantes, sino también al crecimiento y sostenibilidad de la entidad en su conjunto.

La planificación del talento humano es el conjunto de normas, mecanismos, técnicas y procedimientos orientados a determinar los requerimientos de talento humano de manera programada y sistemática, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso.

La planificación de talento humano se sustenta en un marco legal que incluye:

- Arts. 56 al 60 de la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP.
- Arts. 139 al 162 del Reglamento General a la LOSEP.
- Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2015-0086, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N.º 494, de 6 de mayo de 2015.
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano, reformada a través de Acuerdos Ministeriales Nros.

MDT-2017-0007, de 26 de enero de 2017; MDT-2019-075, de 28 de marzo de 2019; y, MDT-2019-247 de 18 de septiembre de 2019.

1.3.4 Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano (*Acuerdo MDT-2015-0086, reformado por MDT-2017-0007, MDT-2019-075 y MDT-2019-247*):

Artículo 8: Responsabilidades de la Unidad de Administración de Talento Humano.

“b) Realizar el análisis del portafolio de los productos y servicios de cada unidad o proceso interno, con los responsables de los mismos y las unidades de planificación y/o procesos institucionales o quienes hagan sus veces, con la finalidad de validar que esos productos y servicios se encuentren contemplados en el estatuto orgánico legalmente expedido y estén de acuerdo con la planificación institucional;”

Artículo 9: Funciones de las unidades de proceso interno en el levantamiento y custodia de la plantilla.

A los responsables de las unidades o procesos internos. - Les corresponde el levantamiento de la plantilla de talento humano de su unidad o proceso interno, y la custodia de los registros físicos o digitales que respalden el proceso de validación por parte de la UATH institucional y de aprobación y control del Ministerio de Trabajo.

Artículo 13: Coordinación entre UATH institucional y unidades internas.

“Es responsabilidad de la UATH institucional y de cada unidad interna el levantamiento de la plantilla de talento humano previa validación de la unidad de procesos o quien hiciera sus veces.”

Artículo 17: Método de análisis de cargas de trabajo mediante factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo.

“Del establecimiento de la plantilla de talento humano.” – “La plantilla de talento humano se realizará a través del análisis de las cargas de trabajo mediante la aplicación de factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo de ejecución de las actividades para el logro de los productos o servicios de cada unidad o proceso interno. Se excluyen de este procedimiento las actividades realizadas por los puestos de los niveles jerárquicos superiores, apoyo administrativo y de servicios generales, que se sujetarán a políticas sobre la base de la estructura orgánica institucional.”

1.3.5 Responsables de la Planificación

Según la Norma Técnica, los responsables incluyen:

- La Unidad de Administración de Talento Humano (UATH).
- Los responsables de cada unidad o proceso interno.
- El Ministerio de Trabajo (control y aprobación).

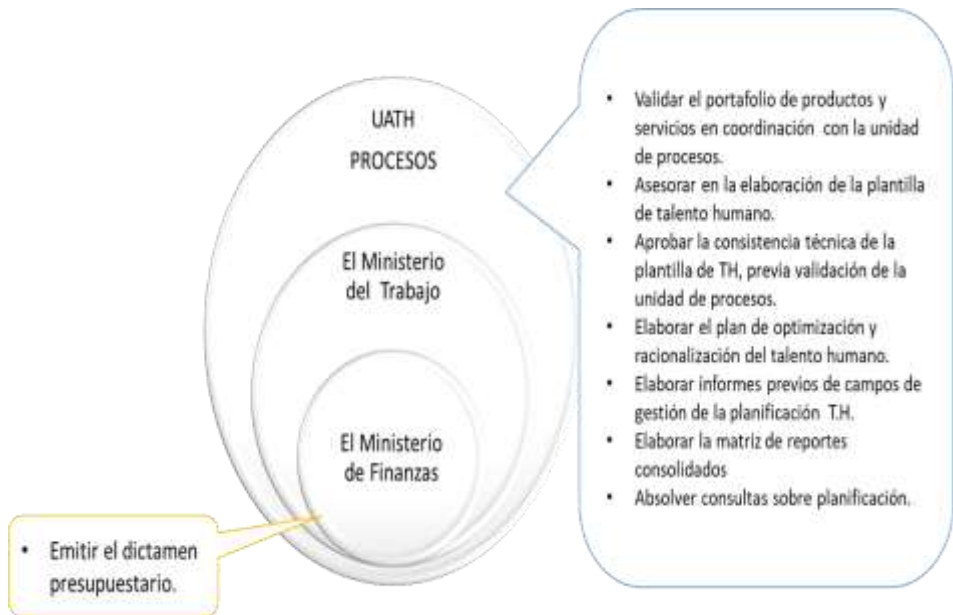


Figura 4. Responsables de la Planificación.

Fuente: Tomado de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación.

Insumos

- Instructivo: Registro de Información en la Plantilla de Talento Humano.
- Instrumentos técnicos de PTH (formatos: Acta de validación del portafolio de productos y servicios y Plantilla de Talento Humano).

Componentes de la Planificación de T.H.

- Diagnóstico de la situación actual del talento humano.
- Plantilla de Talento Humano.
- Plan Consolidado Institucional de Optimización y Racionalización de TH.



Figura 5. Requisitos Previos de la Planificación de TH.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.



Figura 6. Responsables de la Validación del Portafolio de Productos o Servicios

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Diagnóstico Institucional del Talento Humano

- Identifica la situación actual referente a los datos demográficos del talento humano de la institución.
- Distributivo de remuneraciones y nómina actualizado.
- El SIITH será el insumo para realizar el reporte de diagnóstico institucional.

1.3.6 Plantilla del Talento Humano

El equipo de talento humano conjuntamente con el responsable de cada área están a cargo de evaluar las cargas de trabajo, donde se pueden observar los productos y servicios.

Para ello, es necesario llevar a cabo un inventario de actividades para confirmar si son operativas o de gestión. Esto nos permitirá identificar el producto y servicio intermedios.

A fin de medir esta actividad, necesitamos determinar la frecuencia, el volumen y el tiempo.

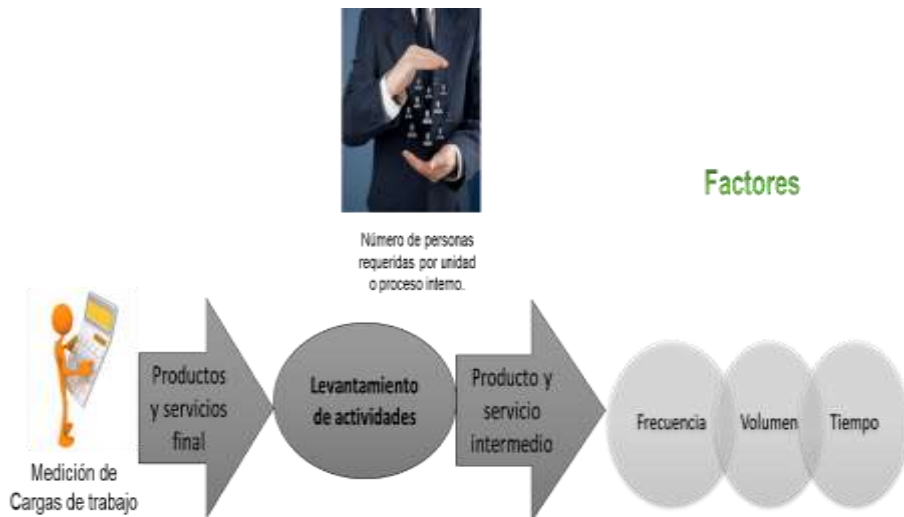


Figura 7. Plantilla de TH.

Elaborado por: Vanessa Gavilánez

- **Actividad operativa:** Acción consecutiva y necesaria para el logro de un producto o servicio intermedio.
- **Actividad de gestión:** Acción de valor agregado que incide en la definición o decisión para el logro de un producto o servicio intermedio.

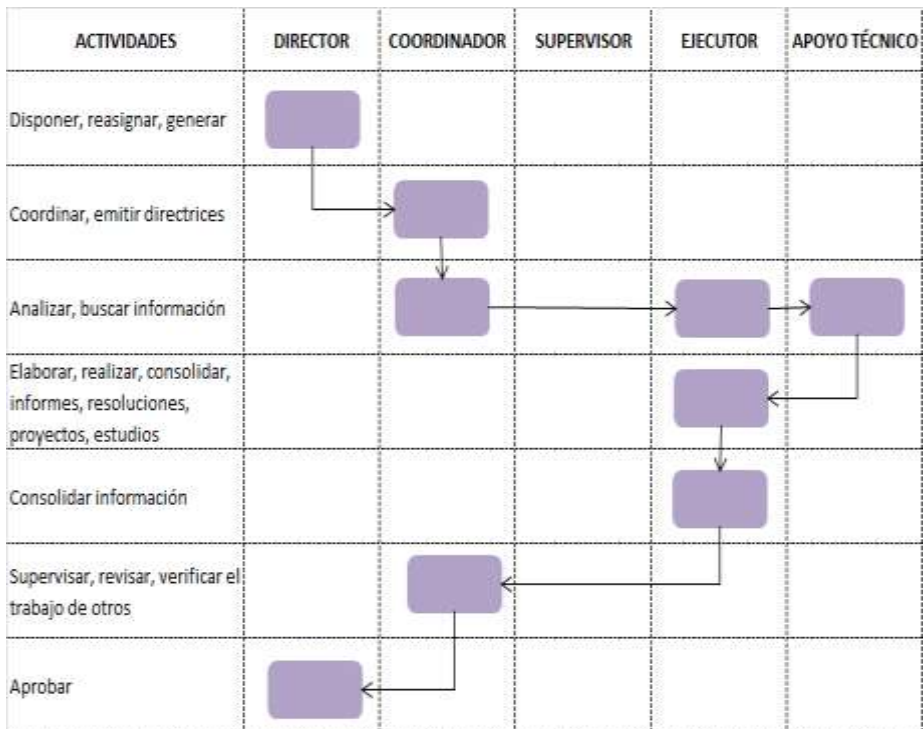


Figura 8. Levantamiento de Actividades.

Elaborado por: Vanessa Gavilánez.

- Producto Intermedio:** Es el resultado o evidencia de la ejecución de una actividad secuencial; el conjunto de productos intermedios y servicios intermedios da como resultado un producto final.

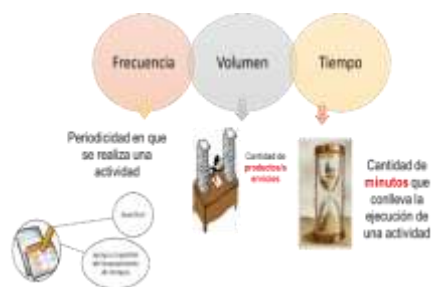


Figura 9. Parámetros de Medición.

Producto Intermedio: Es el resultado o evidencia de la ejecución de una actividad secuencial; el conjunto de productos intermedios y servicios intermedios da como resultado un producto final.

- **Frecuencia:** evidencia la periodicidad en que se realiza una actividad, las mismas puede ser:
 - ✓ Diario mes integral.
 - ✓ Diario ordinario.
 - ✓ Semanal.
 - ✓ Quincenal.
 - ✓ Mensual.
 - ✓ Trimestral.
 - ✓ Semestral.
 - ✓ Anual.
- **Volumen:** Es el número de productos o servicios intermedios resultantes de cada actividad secuencial.
- **Método de Cálculo de la Plantilla de Talento Humano:** Útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual: tiempo mínimo y tiempo máximo.

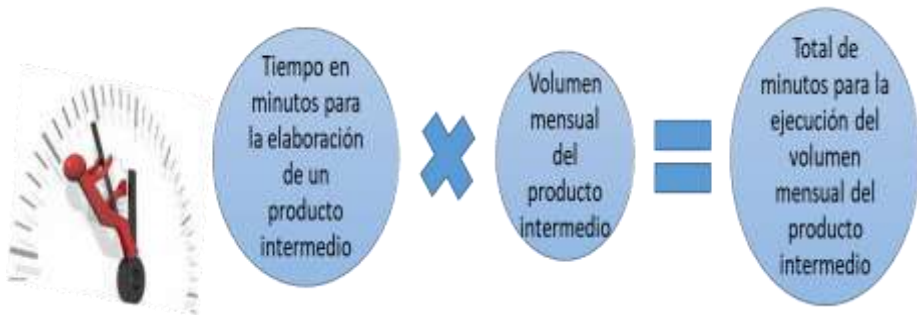


Figura 10-Cálculo de la Plantilla de Talento Humano.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

La **Figura 10**, evidencia el cálculo de la plantilla de Talento Humano, la misma se realiza identificando el tiempo en minutos para la elaboración del producto intermedio, eso multiplicamos por el volumen del producto intermedio, y como resultado tenemos el total de los minutos para la ejecución del volumen mensual del producto intermedio.

Plan de optimización y racionalización del talento humano: El Plan de Optimización y Racionalización del Talento Humano es una estrategia que implementan las organizaciones, ya sean públicas o privadas, para utilizar de manera más eficiente y equitativa los recursos humanos con los que cuentan. En términos sencillos, se trata de hacer más con lo que se tiene, sin perder de vista el bienestar de las personas que trabajan en ellas.

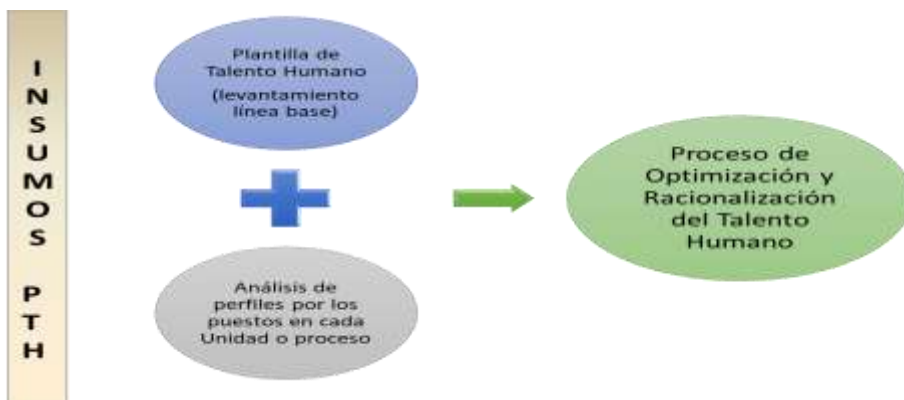


Figura 11. Plan De Optimización Y Racionalización Del Talento Humano.

Elaborado por Vanessa Gavilánez

A continuación en la **Tabla 2**, se evidencia el resumen de los componentes claves en el subsistema de planificación

Tabla 2. Resumen de los componentes del subsistema de planificación.

Componente	Descripción
Estructura Orgánica Institucional.	Marco formal que define la organización de unidades, procesos y niveles jerárquicos, según el estatuto orgánico legalmente expedido.
Requisitos Previos de la Planificación.	Documentos y registros necesarios antes de iniciar la planificación: <ul style="list-style-type: none"> • Estatuto Orgánico Institucional. • Acta de validación del portafolio de productos y servicios.

Diagnóstico Institucional del Talento Humano.	Evaluación de la situación actual del capital humano, incluyendo competencias, distribución de puestos y brechas entre oferta y demanda.
Inventario de Plantilla de Talento Humano.	Registro cuantitativo y cualitativo de puestos de trabajo y ocupantes, con detalle de funciones y perfiles requeridos.
Levantamiento de Actividades.	Identificación y medición de cada actividad (operativa y de gestión) en términos de frecuencia, tiempo (minutos) y volumen (productos/servicios intermedios).
Cálculo de la Plantilla.	Al aplicar los factores de volumen, frecuencia y tiempo efectivo a la jornada laboral disponible, se determina el número de personas que necesita cada unidad o proceso.
Plan de Optimización y Racionalización.	Grupo de medidas para adecuar la plantilla (desvinculación, redistribución, formación o contratación), fundamentadas en el examen de brechas y criterios de rentabilidad y ambiente organizacional.

Elaborado por: Vanessa Gaviláñez.

1.4 Planificación del Talento Humano. Sector Público

La planificación del talento humano en el sector público se implementa a través de una serie de pasos secuenciales. Este documento detalla las actividades que las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de las entidades y organismos estatales, sujetos a la Ley

Orgánica del Servicio Público (LOSEP), deben seguir para registrar la información en los instrumentos técnicos de gestión: la "Plantilla de Talento Humano" y el "Plan de Optimización y Racionalización del Talento Humano".

El procedimiento sigue las pautas de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, lo que asegura una administración eficaz y conforme a la legislación vigente.

El método para registrar la información en las herramientas técnicas de gestión del talento humano se explica con detalle en esta guía. Se detallará el proceso de llenar la "Plantilla de Talento Humano".

Además, se proporcionarán instrucciones sobre cómo registrar y generar información en las herramientas que forman parte del "Plan de Optimización y Racionalización del Talento Humano", asegurando así una gestión exacta y eficaz de los datos.

Es importante conocer algunos conceptos claves:

- **Actividad de gestión:** Este tipo de actividades indica acciones que inciden en la definición, control o decisión y está atada únicamente al rol de dirección.
- **Actividad operativa:** Acción consecutiva y necesaria para el logro de un producto o servicio intermedio y final, de forma específica está atada a los roles de: ejecución y coordinación de procesos, ejecución y supervisión de procesos, ejecución de procesos y ejecución de procesos de apoyo tecnológico.

- **Actividad permanente:** Es un conjunto de tareas o acciones constantes, desarrolladas por una persona, que se mantienen en el tiempo, sin experimentar cambios o modificaciones.
- **Actividades secuenciales:** Son acciones sucesivas y/o encadenadas que se realizan en cada fase del proceso para el logro de un producto o servicio final.
- **Campos de gestión del talento humano:** Es el conjunto de las listas de asignaciones del plan de optimización y racionalización del talento humano y son: traslados administrativos a otras unidades o procesos internos, traspasos de puestos entre unidades o instituciones, comisiones de servicio con remuneración para la prestación de servicios en otras instituciones, habilitación de partidas vacantes, contratos de servicios ocasionales, supresión de puestos, creación de puestos y desvinculación de personal.
- **Capacidad operativa:** Número de servidores actuales dentro de una unidad, proceso o proyecto para generar productos o servicios de demanda interna o externa.
- **Diagnóstico institucional del talento humano:** Identifica la situación actual referente a los datos demográficos del talento humano de la institución.
- **Estructura orgánica:** Es una representación gráfica de las unidades o procesos que conforman o integran una institución, con sus diferentes niveles de jerarquía.

- **Frecuencia:** Es un dato referencial respecto a la periodicidad o intervalo de tiempo para la ejecución de una actividad y obtención de un producto o servicio intermedio (diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral y anual).
- **Parámetros de medición:** Son indicadores cuantitativos que permiten determinar las cargas de trabajo de las unidades, procesos o proyectos, en relación a la frecuencia, volumen y tiempo de cada producto o servicio intermedio.
- **Planificación del talento humano:** Conjunto de normas, técnicas, y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano de una institución pública, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este talento, en función de la estructura institucional y posicional.
- **Planificación institucional:** Es un marco de referencia por el cual la institución establece los logros esperados y los indicadores que soporten el control de la acción estratégica en relación con la misión, la visión y los objetivos.
- **Plantilla de talento humano:** Es una matriz Excel, en la cual se puede determinar las cargas de trabajo por cada unidad, proceso o proyecto, para lo cual se debe identificar y establecer las variables de frecuencia, volumen y tiempo de las actividades secuenciales para el logro de productos o servicios finales; así como el dimensionamiento de los responsables de su ejecución en función de roles.

- **Portafolio de productos y servicios:** Conjunto de productos y servicios encaminados a cubrir las necesidades de sus clientes generados en base a las atribuciones, contempladas en el estatuto orgánico legalmente expedido y los proyectos institucionales aprobados, los cuales deben estar alineados a la estructura orgánica y planificación institucional.
- **Proceso adjetivo:** Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
- **Proceso gobernante:** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
- **Proceso sustantivo:** Son aquellos que realizan las actividades para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
- **Producto o servicio intermedio:** Es el resultado o evidencia de la ejecución de una actividad secuencial; el conjunto de productos o servicios intermedios dan como resultados un producto final.
- **Producto o servicio final:** Es el resultado de un proceso, orientado a la satisfacción de la demanda de los usuarios internos o externos.
- **Tiempo de trabajo por persona:** Es el tiempo efectivo en el que trabaja una persona en el mes.

- **Volumen de acuerdo a la frecuencia:** Se refiere al número de productos o servicios intermedios resultantes de cada actividad, desarrollados de acuerdo a la frecuencia.

Tabla 3. Perfiles y niveles de responsabilidad.

RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD / FUNCIONES
Unidad administrativa, proceso o proyecto.	<p>Levantar la información de la plantilla de talento humano de su unidad, proceso o proyecto.</p> <p>Mantener los registros y respaldos (digitales o físicos) que sustenten la información levantada en la plantilla.</p>
UATH Institucional.	<p>-Ingresar y/o actualizar la información del talento humano en el SIITH.</p> <p>-Asesorar a los responsables de cada unidad, proceso o proyecto interno en la elaboración de la plantilla de talento humano.</p> <p>-Validar técnicamente la consistencia de la plantilla de talento humano.</p> <p>-Elaborar la matriz de planificación del talento humano por niveles territoriales (central, zonal, distrital, circuital o sus equivalentes), consolidando la información obtenida de cada una de las plantillas de talento humano.</p> <p>-Elaborar las listas de asignaciones de: traslados, trasposos, comisiones, contratos de servicios ocasionales, habilitaciones de partidas, creaciones y supresiones de puestos y desvinculaciones de personal.</p>

-
- Elaborar el informe de optimización y racionalización del talento humano por niveles territoriales (central, zonal, distrital, circuital o sus equivalentes).
 - Generar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano, que contiene la información a nivel institucional.
 - Registrar en el Ministerio del Trabajo la planificación del talento humano aprobada por la Autoridad Nominadora o su Delegada/o.
- Elaborar el acta de responsabilidad de identificación de los campos de gestión del talento humano.
- Absolver consultas sobre planificación del talento humano que formulen las autoridades y las o los servidores de la institución.

Autoridad Nominadora o Delegada/o.	Aprobar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano.
------------------------------------	---

Elaborado por Vanessa Gaviláñez

En la **Tabla 3**, podemos evidenciar los perfiles y niveles de responsabilidad con sus respectivas funciones, que son claves para la labor que realiza el área de talento humano.

1.4.1 Descripción de las hojas de cálculo que contiene el archivo “Plantilla de Talento Humano”

Las instituciones públicas deberán descargar el archivo de Excel denominado “PLANTILLA DE TALENTO HUMANO” que se encuentra disponible en la página web del Ministerio del Trabajo <http://www.trabajo.gob.ec/> en la sección biblioteca, dentro de la pestaña “Formatos y Formularios”. Ver **Figura 12**.

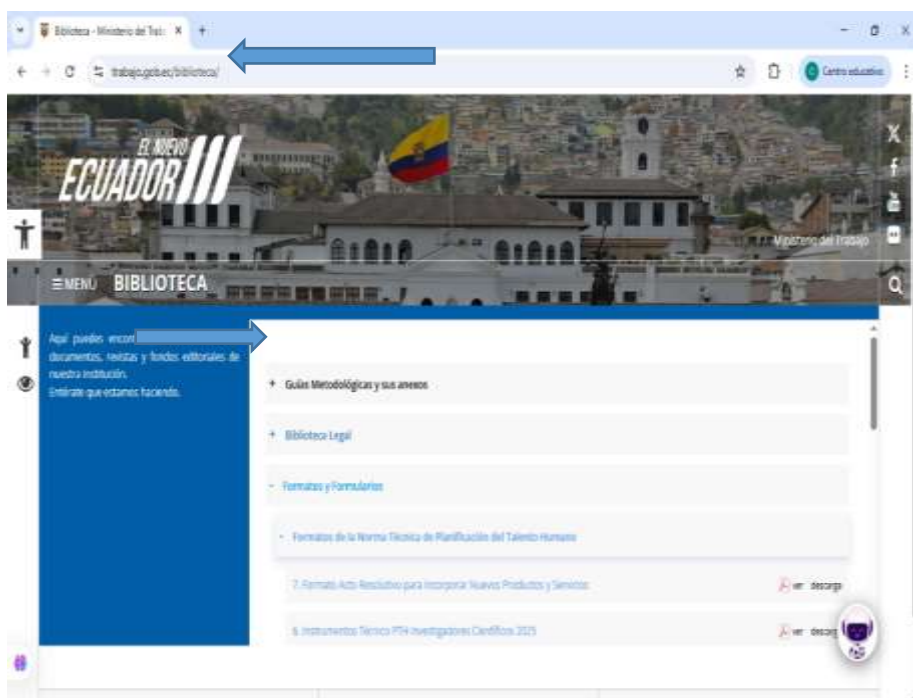


Figura 12. Portal Institucional del Ministerio del Trabajo.

Fuente: Tomado de la página web del MDT <https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>

En la **Figura 12**, podemos demostrar la dirección electrónica, para ingresar a la página del ministerio del trabajo, una vez que ingresamos nos dirigimos a la opción biblioteca, de ahí nos ubicamos en la opción

formatos y formularios y encontramos lo relacionado a la Planificación de talento humano.

Plantilla de Talento Humano: Es una matriz Excel, en la cual se puede determinar las cargas de trabajo por cada unidad, proceso o proyecto, para lo cual se debe identificar y establecer las variables de frecuencia, volumen y tiempo de las actividades secuenciales para el logro de productos o servicios finales; así como el dimensionamiento de los responsables de su ejecución en función de los roles.

Una vez descargado el archivo denominado plantilla de talento humano, dentro del mismo se podrá visualizar cuatro hojas de Excel de acuerdo al siguiente detalle:

1. Plantilla de talento humano.
2. Calculadora de minutos.
3. Matriz de verbos.
4. Ponderación de actividades.

Por medio de esta herramienta se podrá levantar y analizar las cargas de trabajo por cada unidad, proceso o proyecto, mediante la medición de las variables de frecuencia, volumen y tiempo de cada una de las actividades esenciales; utilizando como insumo principal el portafolio de productos y servicios, para así obtener el dimensionamiento de los responsables en su ejecución, a nivel de roles. Tal como se evidencia en la **Figura 13**.

Ministerio del Trabajo		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO					Fecha: 2008-06-27										
		PLANTILLA DE TALENTO HUMANO					Hoja: 01										
		AÑO 2007					Página: 1 de 1										
							Código: PPH-HPT-FTH-HPTM-HET										
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: MACROPROCESO AL QUE UNIDAD, PROCESO O PROYECTO				NIVEL TERRITORIAL: TIPO DE PROCESO: FECHA:													
A	B	C	D	E	F	G											
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	TIEMPO DE EJECUCIÓN NÚMERO DE PERSONAS Y SERVICIOS INTERMEDIOS (Incluir los tiempos de un solo producto)		PARTICIPACIÓN DE PARTICIPANTES DEL ENFOQUE LA ACTIVIDAD										
					Nº DE SERVIDORES INTERMEDIOS (Incluir los Intermedios)	Tiempo máximo	Tiempo mínimo	Elaboración	Revisión y Modificación de Actividad	Elaboración, Revisión y Modificación de Actividad	Ejecución de procesos	Ejecución de procesos de apoyo	Finalización	Validación			

Figura 13. Planilla de Talento Humano.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Calculadora de minutos: Herramienta que facilita el cálculo de los minutos de manera automática de medidas de tiempo superiores; es decir, convierte horas y días en minutos. Tal como se evidencia en la **Figura 14**.

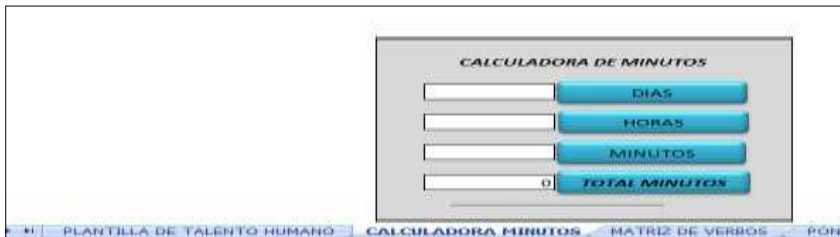


Figura 14. Calculadora de minutos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo

Matriz de verbos: Herramienta que permite identificar adecuadamente los verbos utilizados en relación directa con el rol que ejecuta la actividad. De acuerdo al detalle que se evidencia en la **Figura 15**.

No.	Verbo Iniclativo	Rol	Verbo Inefectivo	Significado
1	Abastace	Administrativo	Abastecer	Proveer de lo necesario
2	Actualiza	Administrativo	Actualizar	Actualizar
3	Administra	Directivo	Administrar	Dirigir una institución
4	Ajusta	Ejecución de procesos de apoyo	Ajustar	Conferir, ajustar una cosa a otra de suerte que no haya discrepancia entre ellas
5	Almacena	Ejecución de procesos de apoyo	Almacenar	Guardar o guardar en almacén. Almacenar información en la memoria de un ordenador
6	Analiza	Ejecución de procesos	Analizar	Estudiar y comprender de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos
7	Aplica	Ejecución de procesos	Aplicar	Empregar, administrar o poner en práctica un conocimiento, medida o producto a fin de obtener un determinado efecto o resultado en una cosa o persona
8	Apoya	Ejecución de procesos de apoyo	Apoyar	Asistir de una persona o cosa a otra cosa

Figura 15. Matriz de Verbos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Ponderación de actividades: La cual se utiliza para ponderar el tiempo mínimo y máximo para la ejecución de actividades de complejidad baja, media y alta en una sola actividad secuencial (ponderada) y agrupar su volumen. Como se evidencia en la **Figura 16**.

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD SECUENCIAL	COMPLEJIDAD	VOLUMEN	Tiempo de ejecución en minutos por cada actividad	ACTIVIDADES SECUENCIALES PONDERADAS				
					NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LA ACTIVIDAD SECUENCIAL	ACTIVIDAD SECUENCIAL	VOLUMEN TOTAL		
1	Compartidos	De complejidad alta	1	10	Compartidos	Ejecución de procesos	10	60	102
		De complejidad media	1	10					
		De complejidad baja	1	10					

DATOS A TRASLADARSE EN LA

Figura 16. Ponderación de actividades.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

1.4.2 Ingreso de Información en la Plantilla de Talento Humano

Sección Encabezado. - La información cargada deberá estar en letras **MAYÚSCULAS Y SIN TILDES**, como se evidencia a continuación en la **Figura 17**.

 Ministerio de Trabajo	PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 2016-09-27
	PLANTILLA DE TALENTO HUMANO AÑO 2017	Versión: 01 Página: 1 de 1 Código: 000-001-2016-010-001-0117
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: UNIDAD, PROCESO O PROYECTO:	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	NIVEL TERRITORIAL: TIPO DE PROCESO: FECHA:

Figura 17. Encabezado de la plantilla de talento humano.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

La **Tabla 4**, es una guía para llenar los campos de los encabezados que permiten la identificación institucional y de sus unidades, procesos o proyectos en cada uno de los instrumentos técnicos de la Norma Técnica de Planificación del Talento Humano descritos en el presente instructivo.

Tabla 4. Encabezados que permite la identificación institucional.

CAMPO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.	Se debe llenar con el nombre de la entidad registrada en el SIITH.

NIVEL TERRITORIAL.	Es la presencia de la entidad en el territorio, definida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) o de acuerdo con el Estatuto Orgánico vigente de la institución. Es el nivel al cual pertenece la unidad, proceso o proyecto. Puede ser: central, zonal, distrital, circuital o sus equivalentes.
MACROPROCESO.	Se define según el mapa de procesos de cada institución, es decir, al nivel de reporte de la unidad.
TIPO DE PROCESO.	Los tipos de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.
UNIDAD, PROCESO O PROYECTO.	Es el nombre de la unidad de proceso o proyecto.
FECHA.	Fecha de la elaboración del documento, debe estar en formato aa/mm/dd.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

En la **Tabla 4**, podemos identificar los campos que van en el encabezado, que permite la identificación institucional, entre ellos los siguientes: Nombre de la Institución, Nivel Territorial, Macroproceso, Tipo de Proceso, Unidad, Proceso o Proyecto, Fecha.

Portafolio de Productos: Contiene el portafolio de productos y servicios establecidos en el Estatuto Orgánico Institucional, que se validará de manera conjunta por la UATH, la Unidad de Planificación y/o Procesos Institucional. En el caso de proyectos se registrará el portafolio de productos y servicios que se encuentren dentro del proyecto aprobado. Como se evidencia en la **Figura 18**.

Ministerio del Trabajo		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO					Fecha: 2015-05-27							
		PLANTILLA DE TALENTO HUMANO					Periodo: 01							
		AÑO 2017					Página: 1 de 1							
							Código: PROHCTPWAH01R-XEST							
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:			NIVEL TERRITORIAL:											
MACROPROCESO AL QUE PERTENECE:			TIPO DE PROCESO:											
UNIDAD, PROCESO O PROYECTO:			FECHA:											
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD O SERVICIO	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO O DEFINIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL SAL DEL ACTIVO					Validaciones		
					NÚMERO DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (Si aplica, de acuerdo)	Expresado en: Tiempo asignado	Directivos	Asesorados o Asesores Asistidos (Si aplica)	Asesores Asistidos (Si aplica)	Asesores Asistidos (Si aplica)	Asesores Asistidos (Si aplica)		Asesores Asistidos (Si aplica)	Asesores Asistidos (Si aplica)
							25	10	20	20	25	25	25	0
							25	10	20	20	25	25	25	0
							25	10	20	20	25	25	25	0
							25	10	20	20	25	25	25	0

Figura 18. Portafolio de productos o servicios.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Previo al registro de información en la Plantilla de Talento Humano, se debe verificar que se cuente con el Acta de validación del portafolio de productos o servicios debidamente suscrita.

Actividades secuenciales y tipo de actividad

- Actividades secuenciales:** Son acciones sucesivas y/o encadenadas que se realizan en cada fase del proceso para el logro de un producto o servicio final; las cuales comprenden actividades operativas y de gestión. Las mismas deben ser expresadas en verbos en infinitivo (ar, er, ir) que pueden tomarse de la Matriz de Verbos. Ver **Figura 19**.

Figura 19. Actividades secuenciales.

Ministerio del Trabajo		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO					PLANTILLA DE TALENTO HUMANO		AÑO 2017		Fecha: 2016-09-27	Verificación: 0	Firma: [Firma]	Código: [Código]	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		MACROPROCESO AL QUE PERTENECE:		UNIDAD, PROCESO O PROYECTO:		NIVEL TERRITORIAL:		TIPO DE PROCESO:		FECHA:					
A	B	C	D	E	F	G	H				I				
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN		TIEMPO DE EJECUCIÓN		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL BUDGETO DE LA ACTIVIDAD				Validación		
					No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS RESPUESTA	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (minutos)	TIEMPO (minutos)		TIEMPO (minutos)	
	Disponer o la persona responsable a elaboración del contrato.								10	10	10	10	10	10	10
	Verificar el cumplimiento del perfil								10	10	10	10	10	10	10
	Solicitar certificación presupuestaria								10	10	10	10	10	10	10
	Elaborar el informe y el contrato								10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

La actividad es un conjunto de tareas que dan como resultado un producto intermedio y que tienen relación directa con cada una de las

etapas del proceso. Son medibles o cuantificables y darán como resultado un producto intermedio igualmente cuantificable.

La tarea se puede conceptualizar como un trabajo que se realiza en poco tiempo, con poca variedad. No debe confundirse actividades con tareas.

- **Tipo de actividad:** De cada actividad secuencial se determina si la actividad es operativa o de gestión.
- a) **Operativa.** - De forma general está atada a los roles de ejecución y coordinación de procesos, ejecución y supervisión de procesos, ejecución de procesos, ejecución de procesos de apoyo y técnico.

Características:

- Se basa en un protocolo.
- Acción susceptible de estandarización o automatización.
- Su frecuencia y tiempo son regulares y continuos.
- Su ejecución requiere la aplicación de conocimientos normalizados.
- b) **Actividad de gestión:** Este tipo de actividades indica acciones que inciden en la definición, control o decisión y está atada únicamente al rol de dirección.

Características:

- Su frecuencia y tiempo es variable.

- Su ejecución requiere la aplicación de competencias en un nivel alto de liderazgo y toma de decisiones.

Podemos evidenciar los tipos de actividades en la **Figura 20**.

UNIDAD, PROCESO O PROYECTO:			
A	B		
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	SER...
	Disponer a la persona responsable la elaboración del contrato	Gestión	
	Verificar el cumplimiento del perfil	Operativa	
	Solicitar la certificación presupuestaria		
	Elaborar el informe y el contrato	Operativa Gestión	

Figura 20. Tipo de actividad: Operativa o de gestión.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Producto o Servicio intermedio obtenido de la actividad: En esta columna se detallará el resultado o evidencia de la ejecución de una actividad secuencial, el producto o servicio intermedio tiene la particularidad de ser cuantificable y/o tangible, el conjunto de cada una de las actividades genera como resultado un producto final.

Es el resultado de una actividad del proceso, como por ejemplo planificar (plan), hacer/ejecutar (informes de gestión), verificar (informe de cumplimiento de indicadores) y aprobar (proyecto gestionado – producto final); el conjunto de cada una de las actividades genera como resultado el producto final.

Tal como se evidencia en la **Figura 21**.


NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:			
MACROPROCESO AL QUE PERTENECE:			
UNIDAD, PROCESO O PROYECTO:			
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD
			Memorando
			Hoja de vida
			Memorando
			Informe y contrato

Figura 21. Producto o servicio intermedio obtenido de la actividad.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Frecuencia: Es un dato referencial respecto a la periodicidad o intervalo de tiempo para la ejecución de una actividad y obtención de un producto o servicio intermedio (diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual) **Figura 22**.

PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN
		No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (Depende de la frecuencia)
Memorando		
Hoja de vida	DIARIO-MES INTEGRAL	
Memorando	DIARIO ORDINARIO	
Informe y cot	SEMANAL	
	QUINCENAL	
	MENSUAL	
	TRIMESTRAL	
	SEMESTRAL	
	ANUAL	

Figura 22. Frecuencia.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

La frecuencia se seleccionará de una lista de validación ubicada en la sección “D”, para cada actividad registrada, se debe colocar la frecuencia en la celda correspondiente del archivo, en base a los siguientes parámetros:

- **Diario mes integral:** Opción que será utilizada en el caso de aquellas actividades de continua demanda, como es el caso de los servicios médicos, los cuales deben estar disponibles los 365 días del año, que incluyen la semana ordinaria, sábados, domingos y feriados.
- **Diario ordinario:** Opción que será utilizada para aquellas actividades de demanda diaria, en días ordinarios de trabajo o semana ordinaria de trabajo; es decir, de lunes a viernes.
- **Semanal:** Opción para aquellas actividades que se llevan a cabo en la semana laboral de 40 horas.
- **Quincenal:** Opción para aquellas actividades que se lleven a cabo en dos semanas laborales.
- **Mensual:** Opción para aquellas actividades que se lleven a cabo dentro de los 20 días hábiles del mes.
- **Trimestral:** Opción para aquellas actividades que se lleven a cabo dentro de 3 meses.
- **Semestral:** Opción para aquellas actividades que se lleven a cabo dentro de 6 meses.

- **Anual:** Opción para aquellas actividades que se lleven a cabo dentro de un año.

La frecuencia se establecerá de acuerdo con el período de cada actividad secuencial y no con el producto o servicio final; por lo tanto, cada producto intermedio puede tener una frecuencia distinta.

Volumen – Número de productos o servicios intermedios: Indica la cantidad total de productos o servicios intermedios que se ejecutan según la frecuencia registrada en la columna correspondiente (de manera diaria, semanal, quincenal, etc) dependiendo de su demanda y particularidad. De acuerdo a la **Figura 23**.

C	D	E
PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN
		No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS <i>(De acuerdo a la frecuencia)</i>
Memorando	DIARIO ORDINARIO	3
Hoja de vida	DIARIO ORDINARIO	3
Memorando	DIARIO ORDINARIO	3
Informe y contrato	SEMANAL	3

Figura 23. Volumen – número de productos o servicios intermedio.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

El volumen que se ingrese para cada actividad debe tener un sustento verificable con data histórica o determinar claramente la fuente de información verificable para su registro.

Tiempo de ejecución en minutos por producto o servicio intermedio:

Detalla los minutos efectivos para la ejecución de cada actividad secuencial, sin considerar situaciones externas que se den ocasionalmente. Entendiéndose como tiempo efectivo al que propiamente se dedica a la actividad, sin intervención de otras actividades que podrían ser parte de otros procesos de la unidad, no debe incluir tiempo de transporte y espera. Como se evidencia en la siguiente

Figura 24.

VOLUMEN	TIEMPO DE EJECUCIÓN EN MINUTOS POR PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO (considerar tiempo de un solo producto)	
	No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la frecuencia)	Tiempo mínimo
3	5	10
3	30	60
3	25	45
3	60	180

Figura 24. Tiempo de ejecución en minutos por producto o servicio intermedio.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Para la determinación del tiempo, se debe considerar en el levantamiento a un servidor experimentado en realizar la actividad, para tal efecto, se establecerá el tiempo requerido para su ejecución de considerando el tiempo efectivo.

Para el levantamiento de los tiempos de las actividades podrán utilizarse los métodos del tiempo cronometrado y la observación directa (muestreo del trabajo).

- a) **Tiempo mínimo:** Es el menor tiempo que usualmente (o en la mayor cantidad de ocasiones) le toma al servidor ejecutar la actividad.
- b) **Tiempo máximo:** Es el tiempo más prolongado que usualmente (o en la mayor cantidad de ocasiones) le toma al servidor en ejecutar la actividad.

Los tiempos deben ser establecidos considerando cada producto o servicio intermedio y no el total del volumen.

Nota: Excepcionalmente se identificarán como “actividades secuenciales con diferente nivel de complejidad” a aquellas acciones cuyo tiempo de ejecución es muy diferente y distanciado entre los minutos mínimos y máximos empleados para el logro del producto o servicio intermedio para lo cual se deberá tomar en cuenta la siguiente valoración:

- **De complejidad baja:** Actividades formalizadas mediante información, formatos y/o insumos preestablecidos.
- **De complejidad media:** Actividades en campos diversos y no establecidos, que cuentan con información solo indicativa.
- **De complejidad alta:** Actividades que requieren desarrollar y crear nuevas maneras de ejecutar las labores generando formatos, procedimientos, elementos y acciones adaptadas a entornos concretos.

Para poder establecer el tiempo mínimo y máximo de las actividades secuenciales con diferente nivel de complejidad, se contará con la herramienta denominada “**PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES**” dentro del archivo excel denominado “**PLANTILLA DE TALENTO HUMANO**”, la cual se utiliza para ponderar el tiempo de ejecución de actividades de complejidad baja, media y alta en una sola actividad secuencial (ponderada) y suma o agrupa el volumen, cuyos resultados serán los que se trasladen a la plantilla de talento humano. Se puede evidenciar un ejemplo en la **Figura 25**.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO DERIVADO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VALORES		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD														
					No. de PRODUCTOS O SERVICIOS REPRESENTADOS (Producto Intermedio)	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Rol 6	Rol 7	Rol 8	Rol 9	Rol 10				
																		Módulo de actividad			
Asesoría personal	Disponer a la persona responsable la elaboración de contrato	Gestión	Mantenimiento	Días semanales	1	1	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Verificar el cumplimiento del perfil	Operativa	Fujo de vida	Días semanales	1	1	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Solicitar la certificación previsional	Operativa	Mantenimiento	Días semanales	1	1	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Elaborar informe y el contrato	Operativa	Informe y contrato	SEMANAL	1	1	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Figura 25. Porcentaje de participación del rol en la actividad.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Porcentaje de participación de rol en la actividad: El responsable del levantamiento de la información de cada unidad, proceso o proyecto, definirá el porcentaje de participación de los roles por cada actividad.

Para la definición de los roles, se debe considerar lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos.

Validación: Esta columna tendrá una semaforización, la cual en la sumatoria de los porcentajes de la participación por roles debe ser igual al 100%, caso contrario indicará con formas y colores distintos el error para ser corregido.

- **Un visto verde:** Significa que la suma de los porcentajes en los roles es igual al 100%.
- **Un símbolo de exclamación amarillo:** Significa que la suma de los porcentajes en los roles es menor al 100%.
- **Una equis roja:** Significa que la suma de los porcentajes en los roles es mayor que el 100%. Como se puede evidenciar en la **Figura 26.**

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD						Validación
Dirección	Ejecución y Coordinación de procesos	Ejecución y supervisión de procesos	Ejecución de procesos	Ejecución de procesos de apoyo	Técnico	
100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓
0%	10%	0%	0%	90%	0%	!
10%	10%	0%	90%	0%	0%	✗

Cuando la suma de los porcentajes es igual 100%

Cuando la suma de los porcentajes no alcanza el 100%

Cuando la suma de los porcentajes supera el 100%

Figura 26. Semaforización de la validación del dimensionamiento de roles.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Reporte de brecha: En la parte final del archivo de Excel denominado “Plantilla de Talento Humano” podremos encontrar la sección denominada “**REPORTE DE BRECHAS**” el cual indica el número actual, el mismo que incorporará manualmente en base al distributivo (Sistema Spryn) y la situación propuesta que se lo llenará conjuntamente con la Dirección de Talento Humano.

REPORTE DE BRECHAS				
TITULO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	BRECHA	
Dirección			1	Servidor requerido
Ejecución y Coordinación de procesos			0	
Ejecución y supervisión de procesos			0	
Ejecución de procesos			0	
Ejecución de procesos de apoyo			0	
Técnico			0	
Administrativo			0	
Servicios			0	
BRECHA GENERAL DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO:	0	1	1	Servidor requerido

Figura 27. Reporte de brechas.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

La información referente a la situación actual en cuanto al rol se deberá llenar de acuerdo al distributivo de personal actualizado de cada institución, mismo que para que sea válido, debe estar registrado en el SIITH.

- **Brecha:** Identificará la diferencia entre el número de servidores actual y el número de servidores propuesto.
- **Servidores requeridos:** Es cuando la diferencia entre la situación propuesta y la situación actual evidencia falta de servidores.

- **Servidores excedentes:** Es cuando la diferencia entre la situación propuesta y la situación actual evidencia exceso de servidores.

Cuando el resultado es cero o permanecen vacíos, significa que no hay brecha en el rol.

La plantilla de talento humano, genera automáticamente una conclusión general a ser considerada por parte de la UATH Institucional, considerando los resultados previos. Ver **Figura 28**.

	A	B	C	D	E	F	G	I	K	
281			Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos	0	1	2	3			
282			Apoyo administrativo	1	1	2	3			
283			BRECHA GENERAL DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO	1	2	3	4			
284			CONCLUSIÓN PARA LA UATH							
285			NO HAY INCREMENTO DE SERVIDORES de acuerdo a la brecha general de la unidad o proceso interno. Sin embargo, realizar el análisis de optimización del talento humano por cada rol, de ser el caso.							
286										
288										
289										
290										
291										
292										
293										

Figura 28. Reporte de brechas.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Las conclusiones para la UATH pueden ser de acuerdo a los resultados de las brechas obtenidos en la plantilla de talento humano y son:

- **Realizar verificación:** La unidad o proceso interno deberá presentar respaldos físicos y/o digitales de los datos empleados en su plantilla, para validar y justificar la brecha resultante. Realizar optimización del talento humano por cada rol.

- **No hay incremento de servidores:** De acuerdo a la brecha general de la unidad o proceso interno, sin embargo, revisar si se debe realizar optimización del talento humano por cada rol, de ser el caso.
- **Incremento de servidores:** De acuerdo a la información la unidad o proceso interno es superior al número actual, según a la brecha general obtenida. Se deberá realizar la optimización del talento humano por cada rol, priorizando los movimientos de personal antes de seleccionar los diferentes campos de gestión de talento humano mencionados en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano.

Firmas de responsabilidad: Finalmente, la plantilla contará con las firmas de responsabilidad de los involucrados en el levantamiento de la información, quienes son:

- Responsable de la unidad, proceso o proyecto.
- Responsable de la UATH Institucional.

El diagrama muestra dos espacios para firmas, cada uno con una línea horizontal superior y un recuadro inferior con el texto:

- El espacio izquierdo está etiquetado como "FIRMA" y "RESPONSABLE DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO" con el campo "NOMBRE:" debajo.
- El espacio derecho está etiquetado como "FIRMA" y "RESPONSABLE DE LA UATH INSTITUCIONAL" con el campo "FIRMA:" debajo.

1.4.3 Instrumentos Técnicos de Aplicación

Esta plantilla es sumamente indispensable para la Planificación del Talento Humano (PTH) y la gestión de la Población Económicamente Activa (PEA) correspondiente al año 2025. (Ministerio del Trabajo, 2019).

Se trata de un documento estructurado en hojas de cálculo que contiene una serie de formularios estandarizados diseñados para guiar a las instituciones públicas en el diagnóstico, planificación, optimización y reporte de su recurso humano, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente, particularmente en lo relacionado con la PEA.

A continuación se explica el objetivo y el contenido de cada sección o formulario que aparece en el documento:

1. Índice (Hoja: ÍNDICE 00)

Objetivo: Funciona como una tabla de contenido del instrumento técnico.

Contenido: Enumera los 12 documentos o formularios que conforman la plantilla, especificando su número, nombre y código de referencia (por ejemplo, PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT). Como lo muestra la **Figura 29**.

INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APLICACIÓN		
NÚMERO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO
1	REPORTE DE RESULTADOS TÉCNICOS	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
2	PROFICOR PLANIFICACION DEL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
3	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
4	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
5	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
6	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
7	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
8	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
9	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
10	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
11	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT
12	LISTA DE ORGANIZACIONES DE LA PARTICIPACION SOCIAL Y DE INTERES	PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT

Figura 29. Índice 00.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

2. Reporte de Diagnóstico Institucional (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 03 EXT)

Objetivo: Recoger información exhaustiva y actualizada de cada uno de los servidores públicos de la institución, con el fin de hacer un diagnóstico sobre la condición presente del talento humano.

Contenido: Una tabla con 36 campos de datos por servidor, entre los que se encuentran:

- Datos de la institución (nombre, nivel, tipo y partida).
- Información personal del servidor (nombre, cédula de identificación, fecha de nacimiento, edad, género, etnia, discapacidad, padecimientos catastróficos y sustitutos).
- Información del puesto (nombre, rol, grupo ocupacional, grado, ámbito y remuneración).
- Información laboral (tipo de régimen, modalidad, fecha de ingreso, duración del servicio y número de imposiciones).
- La clasificación del cargo (como sustantivo, adjetivo o proceso gobernante; si está vacante u ocupado).
- Espacio para observaciones y para incorporar servidores con regímenes de trabajo diferentes a la LOSEP.

Como se muestra en la siguiente **Figura 30**.

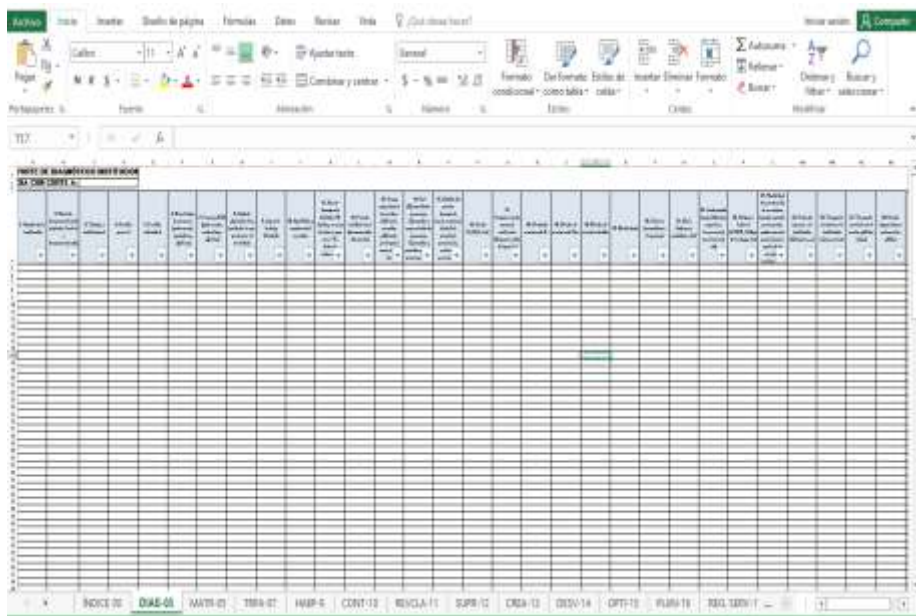
The image shows a screenshot of a Microsoft Excel spreadsheet. The title bar at the top reads 'Excel - Libro1 - [Libro1.xlsx]'. The ribbon includes 'Inicio', 'Insertar', 'Diseño de página', 'Fórmulas', 'Datos', 'Referencias', and 'Vistas'. The spreadsheet itself is a large grid with many columns and rows. The first few columns contain text labels, and the rest of the grid is mostly empty, suggesting a template or a matrix where data is to be entered. The status bar at the bottom shows 'Hoja1 de Libro1' and 'Celda activa: \$A\$1'.

Figura 30. Diag-03.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

3. Matriz de Planificación del Talento Humano por Niveles Territoriales (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 05 EXT)

Objetivo: Contrastar la situación actual de los puestos con la situación ideal para detectar las brechas (déficit o excedente) por unidad administrativa, rol y tipo de proceso.

Contenido: Partes para determinar la institución, el nivel geográfico y el año.

Una matriz que indica, por unidad administrativa y proceso, la cantidad de puestos actuales y sugeridos para cada categoría (Dirección,

Ejecución y coordinación, Técnico, Viceministros, Autoridad nominadora, etc.).

Cálculo automático de la diferencia (ya sea que se necesiten o que sobren) para cada grupo.

Resúmenes de evaluación de brechas, tanto por rol como por proceso (gobernante, sustantivo, adjetivo).

Determinación del porcentaje de servidores en procedimientos adjetivos para valorar el cumplimiento de la PEA.

Áreas para que firmen el responsable de la UATH y la autoridad competente.

Como se muestra en la siguiente **Figura 31**.

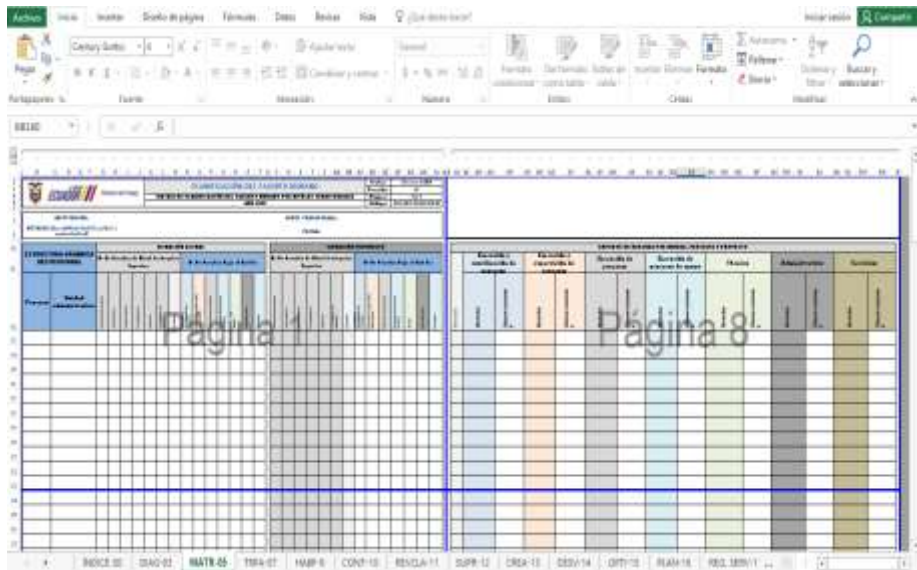


Figura 31. Matr-05.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

4. Lista de Asignaciones para Traspasos de Puestos (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 07 EXT)

Objetivo: Documentar y administrar las sugerencias de mover servidores a otras entidades administrativas o institucionales.

Contenido: Determinación de la entidad y el nivel territorial.

Tabla para enumerar a los servidores sugeridos para el traspaso, que contenga su información actual (proceso, puesto, unidad) y la propuesta de destino (nuevo tipo de proceso o nueva institución/unidad).

Resumen total de las transferencias sugeridas, categorizadas por su tipo (a otra unidad PTH, a otra unidad PEA, a una institución distinta PTH o a una institución distinta PEA). Consulte la **Figura 32**.

Figura 32. Trpa-07.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

5. Lista de Asignaciones para Habilitación de Partidas Vacantes (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 09 EXT)

Objetivo: Detectar y sugerir la asignación de partidas presupuestarias vacantes en el presente para atender las brechas detectadas.

Contenido: Tabla para enumerar las vacantes que se sugieren abrir, especificando unidad, puesto, rol, grupo ocupacional y salario.

Clasificación de la habilitación: si es a costa del rubro de contratos ocasionales o por cerrar la brecha.

Recapitulación del total de partidas habilitadas por cada razón. Consulte la **Figura 33**.

Ecuador		Ministerio del Trabajo		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO				Fecha:
				LISTA DE ASIGNACIONES PARA HABILITACIÓN DE PARTIDAS VACANTES				2 de mayo de 2024
				AÑO 2025				Versión: 21
								Página: 1 de 1
								Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 09 EXT
INTENCIONES:							SEGS	
DETALLE (Zona: Ciudad Tumbaco y alrededores)							SECRETARÍA	
							SECRETARÍA	
							SECRETARÍA	
PARTIDA GENERAL:								
No.	Unidad administrativa	Función individual	Puesto funcional	Grupo ocupacional	Módulo de procesos	EJE	FUN	

Figura 33. Habp-9.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

6. Lista de Asignaciones para Contratos de Servicios Ocasionales (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 10 EXT)

Objetivo: Administrar la contratación de personal en la modalidad de servicios ocasionales, justificando su necesidad de acuerdo con las regulaciones.

Contenido: Tabla para anotar los contratos sugeridos, que englobe la unidad, el puesto, la cantidad de puestos, el rol, la remuneración, la duración y la información del contratado.

Justificación del contrato: la diferencia de brecha, el artículo 58 de la LOSEP y otros.

Síntesis del total de acuerdos según el tipo de justificación. Consulte la **Figura 34**.

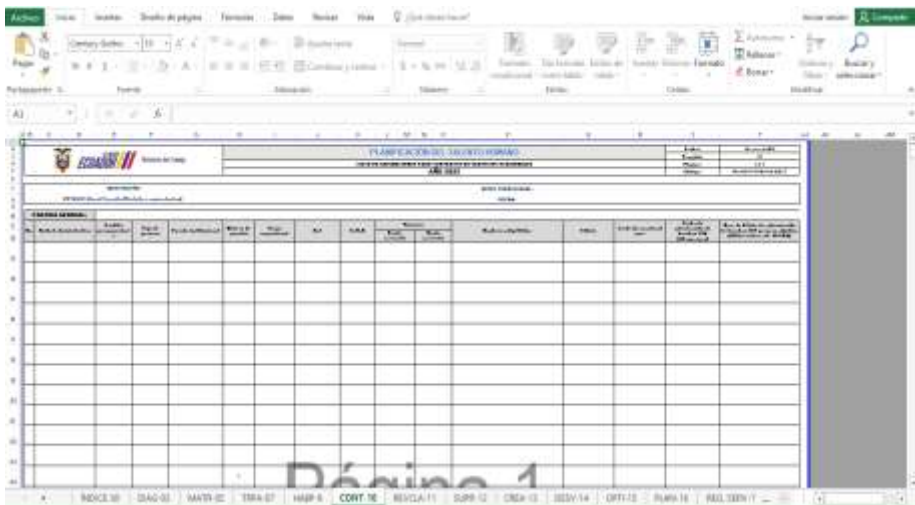


Figura 34. Cont-10.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

7. Lista de Asignaciones para Revisión a la Clasificación de Partidas Vacantes (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 11 EXT)

Objetivo: Sugerir modificaciones en la categorización (denominación, rol, grado y remuneración) de las partidas vacantes con presupuesto designado.

Contenido: Tabla de comparación que presenta la clasificación vigente de la vacante y la clasificada.

Indicar el tipo de movimiento que se va a llevar a cabo (eliminar o crear, revisar por brecha, con cargo a contrato ocasional).

Síntesis del total de partidas que están sujetas a revisión, creación o eliminación, así como el impacto que tienen en el presupuesto. Consulte la **Figura 35**.

The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet. At the top, there is a header with the logo of 'Ecuador' and the text 'Ministerio de Trabajo'. Below this, there are several sections: 'PARTIDA VACANTE' and 'PARTIDA CLASIFICADA'. The main body of the spreadsheet is a large table with many columns and rows, most of which are empty. The columns include fields for 'Rol', 'Grado', 'Remuneración', and 'Clasificación'. The spreadsheet is displayed in a window with a standard Windows interface, including a menu bar and a toolbar.

Figura 35. Revcla-11.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

8. Lista de Asignaciones para Supresiones de Puestos (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 12 EXT)

Objetivo: Documentar los puestos que se sugieren eliminar, calculando la indemnización adecuada para el empleado.

Contenido: Tabla que incluye el nombre, la cédula, la unidad, el puesto y la remuneración del servidor, así como también la fecha en que salió.

Cálculo automático de la compensación utilizando el año de salida y el salario básico unificado (SBU) vigente.

Motivo de la supresión.

Resumen del total de puestos suprimidos (PTH y PEA) y el monto total de indemnizaciones. Como se muestra en la **Figura 36**.

PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO SUPRIMIDO													
LISTA DE ASIGNACIONES PARA SUPRESIONES DE PUESTOS												Fecha:	2 de febrero de 2024
AÑO 2024												Usuario:	CS
												IP/Signo:	100.1
												Código:	PRO-MDT-PTH-01 FOR 12 EXT
MOTIVO DE SUPRESIÓN													
MOTIVO TIPOLOGIA													
MOTIVO PARTICULAR													
MOTIVO GENERAL													
Motivo de Supresión	Unidad	Unidad Organizativa	Tipo de puesto	Puesto Substituto o Reemplazo	Puesto Substituto	Fecha de asignación	Sexo	SUBU	Fecha de Salida	MOT	Motivo de Supresión en el Tiempo Suprimido	Motivo de la Supresión	Motivo de la Deposición

Figura 36. Supr-12.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

9. Lista de Asignaciones para Creaciones de Puestos (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 13 EXT)

Objetivo: Sugerir la creación de nuevos puestos para llenar las lagunas estructurales.

Contenido: Tabla para especificar los puestos que se van a crear, en la que se incluya el tipo de proceso, la unidad, el nombre, la cantidad de puestos, el grupo ocupacional, el rol y el salario.

Cálculo del costo total de la remuneración anual (que incluye lo siguiente: décimos, fondos de reserva, aportes por parte del empleador y remuneración).

Motivo para crear: por la diferencia de brecha, financiado con el rubro de CSO (Contrato de Servicios Ocasionales) conforme al Art. 58 de la LOSEP o a la Disposición Transitoria Undécima.

Resumen de la cantidad total de creaciones clasificadas por tipo y su costo global. Como se muestra en la **Figura 37**.

Figura 37. Crea-13.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

10. Lista de Asignaciones para Desvinculaciones de Personal (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 14 EXT)

Objetivo: Manejar y calcular las desvinculaciones de los empleados, ya sea por renuncia voluntaria con compensación o jubilación.

Contenido: Tabla que incluye la fecha de desvinculación y los datos del servidor.

La compensación es calculada tomando en cuenta el tiempo de servicio y el SBU.

Clasificación del tipo de desvinculación: Por invalidez, por discapacidad, renuncia voluntaria con compensación o jubilación. La jubilación obligatoria se da a los 70 años; la no obligatoria, entre los 60 y 69 años.

Comprobaciones automáticas para confirmar la elegibilidad.

Resumen de la cantidad total de desvinculaciones por clase. Tal como se muestra en la **Figura 38**.

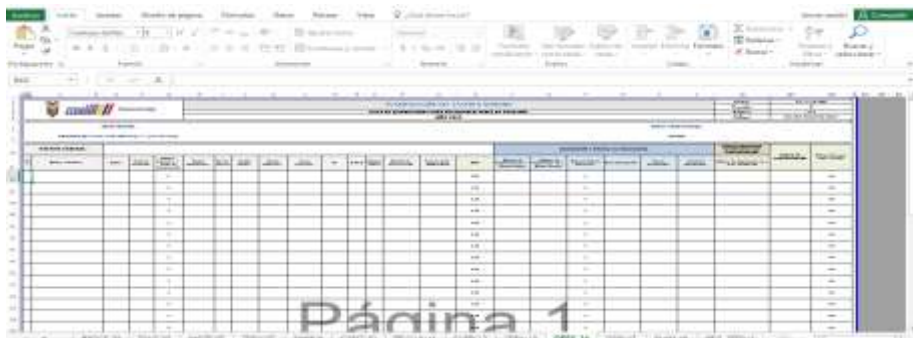
The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet. The spreadsheet has a grid of cells with various data entries. The columns are organized into several sections, likely representing different categories of desvinculation. The text 'Página 1' is overlaid in a large, semi-transparent font at the bottom center of the spreadsheet area.

Figura 38. Desv-14.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

11. Informe de Optimización y Racionalización por Nivel Territorial (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 15 EXT)

Objetivo: Reforzar y comunicar los hallazgos de la evaluación de brechas y las medidas de optimización sugeridas (traspasos, contratos, creaciones, eliminaciones, desvinculaciones) para un nivel territorial particular.

Contenido: Síntesis de la evaluación de las brechas en función del proceso y el rol.

Estudio de la PEA institucional (excedente y cumplimiento).

Tabla que resume todos los movimientos sugeridos (traspasos, CSO, supresiones, creaciones y jubilaciones) organizados por proceso (Gobernante, Sustantivo, Adjetivo).

Cálculo de la cantidad total de acciones sugeridas en cada área de administración del talento humano.

Áreas para que firmen el responsable de la UATH y la autoridad competente. Consulte la **Figura 39**.

The image shows a screenshot of a web-based software application. The interface features a menu bar at the top with options like 'Inicio', 'Reportes', 'Acciones', 'Usuarios', 'Roles', 'Permisos', 'Configuración', and 'Ayuda'. Below the menu is a header area with a logo and some text. The main content area displays a table with multiple columns and rows, likely representing personnel movements or organizational data. The table has a grid structure with various colored cells (blue, green, yellow) and text entries. The bottom of the screen shows a status bar with some technical information.

Figura 39. Opti-15.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

12. Informe de Plan Consolidado de la Planificación del Talento Humano (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 16 EXT)

Objetivo: Incluir y consolidar la información de cada nivel territorial (Central, Zonal, Distrital, Circuital) en un único informe institucional.

Contenido: Integración de las brechas por rol y por proceso para toda la organización.

Fortalecimiento del cumplimiento y el excedente de la PEA a nivel institucional.

Consolidación de la totalidad de las acciones de racionalización y optimización (traspasos, contratos, creaciones, etc.) sugeridas en cada una de las regiones.

Áreas destinadas para que el Responsable de la UATH Institucional y la Autoridad Nominadora firmen. Consulte la **Figura 40**.

Figura 40. Plan – 16.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

13. Registro de Servidores PEA (Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 17 EXT)

Objetivo: Mantener una documentación minuciosa de los servidores que se han trasladado a otras entidades mediante el sistema de la PEA, actuando como un banco de talentos entre instituciones.

Contenido: Cruzamiento con la cantidad total de transferencias que se reportaron en el formulario TRPA-07.

Tabla que contiene información detallada del servidor trasladado, que incluye:

- Información personal e institucional.
- Detalles del cargo (grupo, rol, grado y remuneración).
- Datos académicos y de experiencia profesional.
- Calificaciones de rendimiento.
- Fechas importantes (aprobación de la PTH, duración máxima de registro).

Este registro es fundamental para el seguimiento y la efectiva reasignación de personal en el sector público.

En síntesis, esta plantilla es una herramienta integral y obligatoria para que las instituciones del sector público de Ecuador administren su capital humano de manera estratégica, transparente y conforme a la

normativa, con un enfoque en la optimización de recursos, la eficacia y el cumplimiento de la PEA. Consulte la **Figura 41**.



Figura 41. Reg. Servt.

Fuente: Tomado de la página del MDT.

CAPÍTULO II

2 DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

2.1 Procesos, elementos, beneficios, Análisis de puestos

Un proceso se define como un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman entradas en salidas (resultados) (Iddeo, s.f.).

Un proceso es un "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (International Organization for Standardization, 2015)".

Un proceso de negocio es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido (Davenport & Short, 1990).

Elementos del Proceso

- **Entrada:** Recursos necesarios para iniciar el proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades que transforman las entradas.
- **Salida:** Resultados obtenidos.
- **Retroalimentación:** Mecanismo de ajuste y mejora continua.

Conceptos clave

- **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados útiles.
- **Subproceso:** Parte definida de un proceso con entidad propia.
- **Procedimiento:** Forma específica documentada para llevar a cabo una actividad, subproceso o proceso, incluyendo responsabilidades y pasos (Iddeo, s.f.).

2.1.1 Pirámide de la Organización

La pirámide organizacional, también llamada niveles de organización o estructura jerárquica, es un modelo que ilustra los diferentes niveles de autoridad, función y responsabilidad en una entidad. Como demuestra la **Figura 42**.

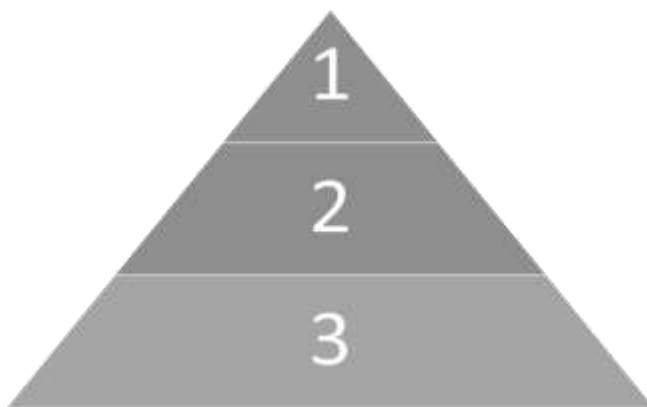


Figura 42. Pirámide de la Organización.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

La pirámide organizacional es un marco que divide la estructura de una organización en tres niveles principales: estratégico, táctico (o gerencial) y operativo cada uno con roles, responsabilidades y enfoques temporales distintivos. Este modelo ilustra cómo se distribuye la autoridad y cómo fluye la información desde la cúpula directiva hasta la base operativa (Robbins & Judge, 2019).

La estructura piramidal refleja la distribución de la autoridad, donde la cantidad de personal es mayor en la base y disminuye hacia la cima, conforme aumenta el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones (Chiavenato I. , 2013).

2.1.2 Los Tres Niveles de la Pirámide Organizacional

- **Nivel Estratégico (Alta Dirección)**

Función: Determinar las políticas generales, la visión y la misión de la compañía, así como su estrategia a largo plazo. Se centra en la interacción con el entorno exterior (la competencia, las regulaciones, los mercados).

Horizonte temporal: A largo plazo.

Funciones típicas: Directores, CEO (Director Ejecutivo) y Consejo de Administración.

"El nivel institucional o estratégico es el responsable de la interacción entre la organización y su entorno, tomando decisiones que afectan a toda la empresa a largo plazo" (Chiavenato I. , 2013).

- **Nivel Táctico o Gerencial (Mando Intermedio)**

Función: Servir de intermediario entre el plano estratégico y el operativo. Su objetivo es analizar las estrategias y convertirlas en planes de acción específicos para las diferentes áreas (ventas, finanzas, recursos humanos y marketing). Supervisan el rendimiento de las unidades operativas y gestionan los recursos.

Horizonte temporal: Plazo medio.

Roles comunes: jefes de departamento, supervisores y gerentes de área.

"La gerencia media convierte los objetivos y planes de la alta dirección en metas y actividades más específicas para que las ejecuten los gerentes de primera línea" (Robbins & Coulter, 2018).

- **Nivel Operativo (Base de la Pirámide)**

Función: Realizar las tareas y actividades concretas que generan los productos o servicios de la organización. Se enfocan en la eficacia, el rendimiento y seguir los procedimientos.

Horizonte temporal: Corto plazo (diario).

Roles convencionales: Operadores, técnicos, supervisores de primera línea y empleados administrativos.

"El nivel operacional se preocupa por la ejecución eficiente y eficaz de las tareas, a través de la racionalización y estandarización de los procedimientos de trabajo" (Chiavenato I. , 2013).

2.1.3 Jerarquía de los Procesos

La jerarquía de procesos es un modelo que permite descomponer las actividades de una organización en niveles de abstracción, desde una visión macro hasta las tareas más específicas. Este enfoque facilita la comprensión, el análisis, el diseño y la mejora de las operaciones de una organización (Dumas, et al. 2018).

Los niveles que componen esta jerarquía son:

1. Macroproceso

Definición: Conjunto de procesos interrelacionados que, en su conjunto, cumplen una función estratégica clave para la organización. Representa una cadena amplia de valor que cruza múltiples departamentos o unidades.

Ejemplo: "Macroproceso de gestión integral del cliente", que comprende desde la búsqueda de clientes hasta el servicio después de la compra.

Características: Perspectiva de alto nivel, resultado estratégico, participación de diversas áreas dentro de la organización.

"Un macroproceso es una red de procesos interconectados que together proveen un outcome significativo para un segmento de negocio" (Harmon, 2019).

Un macroproceso es un conjunto de procesos interrelacionados que, en su conjunto, cumplen una función estratégica clave para la organización.

La siguiente clasificación es ampliamente utilizada para categorizar los macroprocesos según su finalidad e impacto (González & Martínez, 2020).

2. Proceso Gobernante (o de Dirección/Estratégico)

Definición: Se trata de los procesos más elevados que establecen la dirección y el gobierno de toda la organización. Definen las políticas, los objetivos estratégicos y el marco de control para el resto de los procesos.

Rol: Dirigir, valorar y perfeccionar de manera constante la organización en su totalidad.

Algunos ejemplos son: la definición de políticas, la evaluación del rendimiento total, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo.

Según Harmon (2019, p. 112), "los procesos de gestión o gobierno brindan la dirección y la estructura para los procesos operativos y de soporte, garantizando su alineación con las metas estratégicas".

3. Proceso Agregador de Valor (o Sustantivo/Misional)

Definición: Se refiere a los procesos fundamentales del negocio. Dado que convierten los insumos en el producto o servicio final, constituyen la razón de ser de la organización y tienen una relación directa con la satisfacción del cliente externo.

Función: Producir, crear y ofrecer el valor que adquiere y consume el cliente.

Ejemplos: La fabricación o producción, el diseño de productos, las ventas, la distribución y la logística, así como el servicio al cliente.

"Los procesos primarios son aquellos que representan las actividades esenciales del negocio y a través de los cuales se logra la satisfacción del cliente y se genera el valor agregado" (Dumas et al., 2018, p. 67).

4. Proceso de Apoyo o (Soporte)

Definición: Son procedimientos esenciales para facilitar y mantener los procesos de generación de valor. A pesar de que no aumentan el valor directamente para el cliente final, son imprescindibles para que la organización funcione.

Función: Suministrar lo necesario para el funcionamiento, tanto en servicios como en recursos.

Ejemplos: Administración de TI, gestión de recursos humanos (nómina, contratación), administración financiera, infraestructura y adquisiciones.

"Los procesos de soporte gestionan los recursos de la organización y dan sustento a los procesos primarios, aunque su impacto sobre el cliente es indirecto" (Jeston & Nelis, 2014, p. 89).

5. Proceso de Asesoría (o Consultoría)

Definición: Este es un proceso de apoyo particular que brinda orientación, asesoramiento especializado y experiencia a otros procesos

de la organización, en especial a los procesos de gobernanza y aquellos que suman valor. Su resultado final es consejo o conocimiento experto.

Función: Proveer auditoría, consultoría interna, control y sugerencias para el progreso y la observancia

Ejemplos: consultoría de negocio interna, auditoría interna, asesoría legal, gestión de calidad y consultoría estratégica en términos financieros.

"Las unidades de asesoramiento funcionan como consultores internos, ofreciendo evaluación objetiva y consejo con el fin de garantizar que se cumplan las normas y se alcancen los objetivos" (Moeller, 2017).

6. Proceso

Definición: Conjunto de actividades que se interrelacionan o interactúan, que convierten elementos de entrada en resultados. En la gestión por procesos, el núcleo de análisis es la unidad.

Ejemplo: "Proceso de ventas" (incluido en el macroproceso de administración del cliente).

Rasgos: Presenta un responsable designado, un comienzo y un final definidos y proporciona un resultado particular.

Según Iso (2015), "Un proceso es un grupo de tareas que convierten entradas en salidas, empleando recursos".

7. Subproceso

Definición: Un segmento de un proceso más amplio que tiene una entidad independiente. Para facilitar su gestión y mejora, un proceso complicado generalmente se descompone en subprocesos.

"Subproceso de negociación y cierre del contrato" (incluido en el proceso de ventas), por ejemplo.

Características: Es una etapa claramente diferenciada dentro de un proceso.

"Los subprocesos son componentes de procesos más grandes que pueden ser gestionados y mejorados de manera independiente" (Jeston & Nelis, 2014).

8. Actividad

Definición: El conjunto de tareas que se requieren para lograr un resultado parcial en una (sub)proceso. Una actividad se compone de acciones que, por lo general, realiza un mismo rol o perfil.

Ejemplo: "Desarrollar una propuesta comercial" (como parte del subproceso de negociación).

Características: Reúne tareas similares, posee una meta intermedia.

"Las actividades son el trabajo que se ejecuta como parte de un proceso, y pueden ser manuales o automáticas" (Weske, 2019).

9. Tarea

Definición: Es la unidad de trabajo más básica y dividida. Es un paso determinado e indivisible que tiene que ser realizado por un sistema o una persona.

Ejemplo: "Firmar la propuesta comercial" (en el marco de la actividad "Desarrollar propuesta comercial").

Características: Se trata de una acción específica que no necesita descomponerse.

"Una tarea es una unidad de trabajo atómica que no puede ser subdividida más dentro del contexto de un proceso de negocio" (Dumas et al., 2018, p.). Como se evidencia en la **Figura 43**.

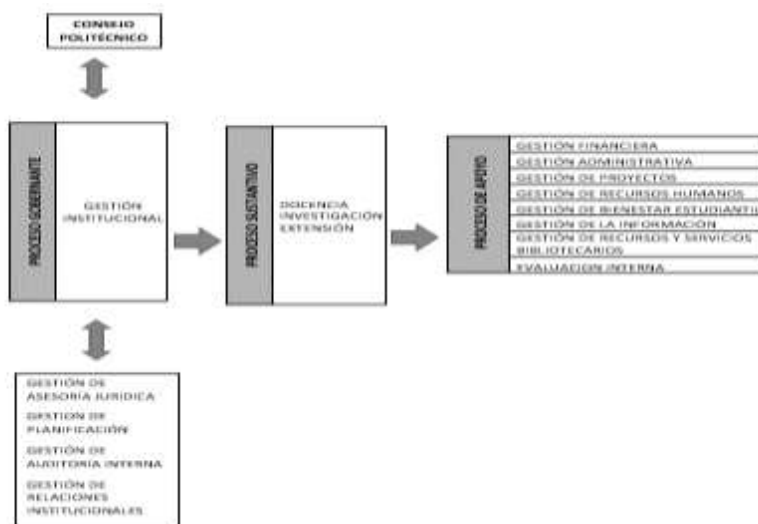


Figura 43. Mapa de Procesos de la Empresa.

Elaborado por Vanessa Gavilán.

Tabla 5. Levantamiento de Procesos: Gestión de Recursos Humanos/ Selección de Personal.

PROCESO	SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTES
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN DE PERSONAL	CONTRATACIÓN	a) Verificar el requerimiento. b) Realizar la convocatoria para el proceso de selección. c) Verificar las hojas de vida de los postulantes versus el perfil del puesto. d) Llamar a los postulantes que cumplen con el perfil del puesto. e) Tomar pruebas de conocimiento y psicotécnicas. f) Entrevistar a los postulantes mejor puntuados. g) Elaborar el acta de ganador del proceso de selección. h) Indicar los documentos habilitantes que debe presentar para el ingreso a la institución. i) Verificar la documentación. j) Solicitar la certificación presupuestaria. k) Proceder a elaborar el informe y el contrato. l) Suscribir el contrato. m) Registrar contrato.	1. Requerimiento autorizado 2. Perfil del puesto 3. Postulantes 4. Certificación presupuestaria 5. Contrato	Dependencia que realiza el requerimiento	Postulantes internos y externos

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

2.1.4 Análisis de Puestos

Esquema de la descripción de puestos

Según (Alles M. A., 2016) determina que cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo se establece la base de los demás subsistemas.

El análisis de puestos, seguido de su descripción, incluye varios procesos para recopilar y examinar información acerca de los contenidos, las tareas a realizar, los requisitos específicos, el contexto

en que se llevan a cabo las tareas y el perfil del personal que debe ser contratado para ese puesto.

Cuando las compañías definen correctamente los puestos, se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados (Alles M. A., 2016).

Cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización. La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de Recursos Humanos.



Figura 44. Actividades relacionadas con la Administración de Talento Humano.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos, como se puede evidenciar en la figura 44 y son:

- Reclutamiento y selección;
- Formación;
- Remuneraciones;
- Evaluación de desempeño;
- Desarrollo de carrera y estrategias para el desarrollo profesional
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

El objetivo de la descripción, documentación y análisis de puestos laborales es tener un conocimiento real y actualizado sobre la estructura organizacional, las tareas y funciones que desempeña, las responsabilidades de cada puesto, los niveles de exigencia relacionados con competencias, experiencia, conocimientos, etc (Alles M. A., 2016).

El análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

2.1.5 Diferencias entre análisis de puestos y descriptivo de puestos

Análisis de puestos. Especifica las habilidades, capacidades y conocimientos que se requieren de su ocupante para que pueda realizar eficazmente el cargo.

Determina cuáles son las capacidades físicas y mentales que el ocupante debe tener.

Descripción de puestos. Se centra en el contenido del cargo (lo que hace el ocupante, cuándo, cómo y por qué lo hace) y en el análisis.

Usos y aplicaciones del análisis de puestos

El análisis de puestos se puede utilizar para:

- Creación de una organización.
- Creación de nuevos puestos.
- Implementación de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Actualización del sistema de compensación y salarios.

2.1.6 Relación con los subsistemas de Talento Humano

La relación con los subsistemas de talento humano, se sintetiza el uso del análisis de puestos en cuatro áreas clave: define la función del puesto, sirve de base para el reclutamiento y selección, establece los criterios para la evaluación del desempeño y determina el sistema de remuneración. Así, la información obtenida se convierte en el fundamento para la gestión estratégica de los recursos humanos. Como se evidencia en la **Figura 45**.



Figura 45. Usos de la información del análisis de puestos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

2.1.7 Ventajas del análisis de puestos

Un adecuado proceso de análisis y descripción de puestos ayuda a la institución a satisfacer sus necesidades y evitar:

- Conflictos en el personal por falta de conocimiento de las tareas específicas que deben cumplir.
- Duplicación de esfuerzos y superposición de la autoridad.
- Procesos de selección y contratación ineficaces, por una incorrecta asignación de empleados a tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- Retrasos, trabajos incompletos y falta de productividad.

El análisis, la descripción y la documentación de puestos es un método utilizado en Recursos Humanos que, de manera concisa, ordenada y comprensible, recopila datos fundamentales sobre un puesto laboral en una organización específica. Consulte la **Figura 46**.

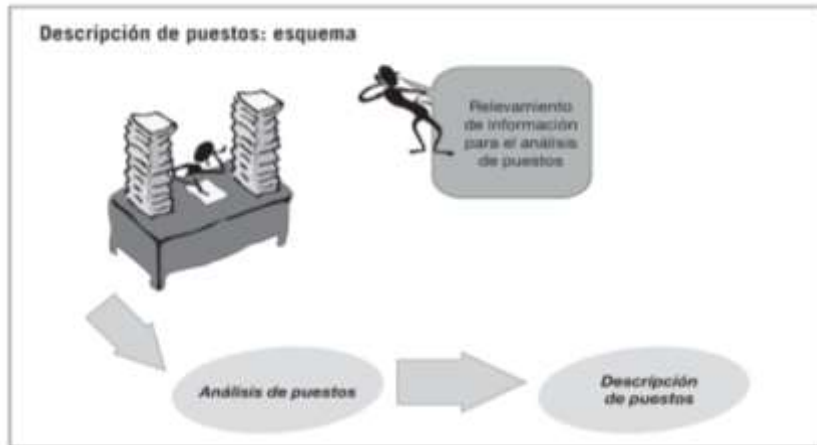


Figura 46. Esquema Descripción de puestos.

Fuente: Tomado del libro Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.

Para iniciar el análisis y descripción de los puestos se parte del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada; a continuación, se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

Este proceso se efectúa en tres términos:

1. Relevamiento.
2. Confirmación.
3. Descripción.

El análisis del puesto antes de la descripción conlleva un proceso sistemático para recopilar datos acerca de las tareas que se llevan a cabo, los requisitos concretos y el contenido del puesto, así como qué clase de individuos son necesarios para cumplirlo.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha, donde el resultado a obtener será el documento denominado Descriptivo de puesto.

Como se evidencia en la **Figura 47**.

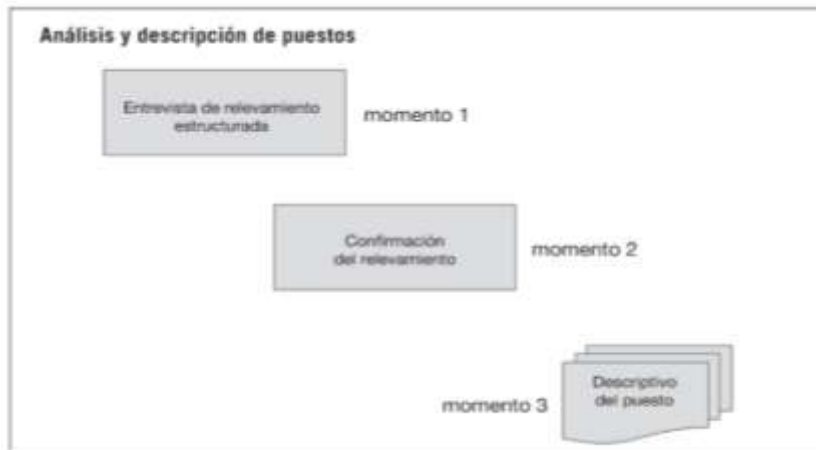


Figura 47. Análisis y descripción de puestos.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- Los requerimientos específicos;
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición.

Especificaciones para el análisis de los puestos

Las especificaciones para la evaluación de puestos incluyen un procedimiento sistemático de siete etapas para llevar a cabo el análisis de puestos: empieza con la revisión de la estructura organizativa, seguido por determinar qué información se requiere, elegir los puestos y reunir datos. Después se desarrollan las descripciones y especificaciones individuales de cada puesto. Por último, resalta cómo esta información se emplea como pilar esencial para varias tareas de recursos humanos, entre las que se incluyen la planificación, la selección, el reclutamiento, el entrenamiento, la evaluación del rendimiento laboral, la remuneración y la valoración de resultados. Consulte la **Figura 48**.



Figura 48. Especificaciones para el análisis de los puestos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

2.2 Métodos de descriptivos de puestos

Los métodos descriptivos de puestos son, en esencia, instrumentos diseñados para comprender y describir con precisión las tareas que realiza un individuo en su trabajo.

Desde el área de Talento Humano, los usamos para escuchar, observar y organizar de forma estructurada todo lo que rodea un cargo: sus responsabilidades diarias, las habilidades que se necesitan, las condiciones en las que se trabaja, los retos que implica y lo que se espera de quien lo desempeña.

El propósito no es simplemente completar un formato, sino elaborar una descripción realista, funcional y respetuosa que funcione como guía en momentos críticos: al intentar encontrar a la persona apropiada para un

puesto, al valorar su rendimiento, al planear programas de capacitación, al determinar sueldos equitativos o al acatar las regulaciones laborales.

Se les denomina "descriptivos" porque, en lugar de evaluar el valor de un puesto en la compañía, se centran en describir con sinceridad qué se hace, cómo se hace, con qué apoyos, en qué contexto y qué se requiere para hacerlo correctamente. En esencia, es una manera de hacer visible y significativo el trabajo de los individuos.

Observación directa: En los casos más sencillos, el profesional de Recursos Humanos realiza observaciones sobre las tareas y llena el formulario con base en lo que ha visto, sin la intervención directa del trabajador.

Entrevista: Se lleva a cabo una entrevista al individuo que ocupa el puesto.

Cuestionario: El ocupante del puesto llena un cuestionario.

Mixta: Gestión simultánea de al menos dos de estas variables.

La elección de un método diferente o una combinación de métodos dependerá de cada situación. Lo más habitual es emplear diversos métodos simultáneamente, y será el experto quien decida cuál utilizar. Por ejemplo, para cargos operativos se puede emplear el método de observación directa; para puestos de supervisión, una combinación de formulario y entrevista; y únicamente cuestionario para individuos ubicados en sitios distantes a las oficinas centrales. Cada caso es único y se deberá elegir lo que más convenga en cada uno (Alles M. A., 2016).

Para (Alles M. A., 2016), se considera los siguientes ítems:

1. **La entrevista:** Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:
 - Entrevistas individuales con cada empleado.
 - Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
 - Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es crucial que el entrevistado comprenda adecuadamente la razón por la cual se lleva a cabo la entrevista, y no confunda esta con otros tipos de encuentros. Es importante que todos los participantes colaboren.

La manera de formular las preguntas también es crucial: que sean concretas, breves, con una sola cuestión a la vez y sin margen para respuestas variadas, por ejemplo.

Para estas entrevistas, la mejor recomendación es emplear un formulario como guía; se puede tener en la mano y seguir su secuencia.

A diferencia de un proceso de selección, donde los individuos son evaluados y ellos mismos se sienten evaluados, en este tipo de entrevistas el que lleva a cabo la recolección de datos y la persona que ocupa el puesto solo tienen que describirlo; no existen roles de evaluador o evaluado.

Según Cole¹, los dos elementos más difíciles de describir son:

- La finalidad general del puesto;
- Las responsabilidades principales del puesto.
- Los entrevistados tienen una inclinación marcada a detallar todo lo que realizan sin distinguir su relevancia relativa.

A veces, tareas de escasa importancia ocupan un espacio significativo en el relato, y se describen con breves palabras las que tienen un alto impacto para la organización. Como se muestra en la **Figura 49**.

Entrevista	
Entrevistador: _____	Fecha: _____
Entrevistado: _____	
TÍTULO DEL PUESTO: _____	
Departamento: _____	Supervisor: _____
Describir las tareas más importantes _____	
Describir las tareas secundarias _____	
Describir máquinas y otros elementos utilizados _____	
Describir educación mínima necesaria _____	
Principales responsabilidades _____	
Describir contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto _____	
Etc.	
Etc.	

Figura 49. Formato de entrevista.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

2. **Los cuestionarios:** Constituyen un método alternativo para adquirir información del puesto. Por medio de ellos, los trabajadores detallan las obligaciones y tareas de su trabajo. Un esquema que solo emplea cuestionarios tiene un costo mucho más bajo que uno que se basa en entrevistas. Por otro lado, si está bien gestionado, proporcionará información precisa. Consulte la **Figura 50**

<p>Cuestionario</p> <p>Nombre y apellido del empleado: _____ Fecha: _____</p> <p>TÍTULO DEL PUESTO: _____</p> <p>Departamento: _____ Supervisor: _____</p> <p>Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado. Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado (repetido tantas veces como el número de tareas que correspondan). Etc.</p> <p>¿Qué máquinas utiliza? Nombre de las máquinas o equipos y tiempos de utilización. Describa contactos personales que la persona debe tener para desempeñar la tarea.</p> <p>Firma del empleado: _____</p> <p>Aprobado y revisado por (supervisor inmediato): _____</p> <p>Etc. Etc.</p>

Figura 50. Formato Cuestionario.

Fuente: Tomado del libro Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.

3. **Observar tareas:** Cuando una tarea que puede ser observada es llevada a cabo por alguien con menos calificaciones para completar un cuestionario, como las labores de limpieza o de fábrica, este método puede ser beneficioso. Este método no parece ser apropiado para otras posiciones.

4. **Los formularios.** Los elementos más relevantes de un formulario para analizar puestos:
 - Título del puesto, división, departamento o gerencia.
 - Resumen: definición corta de la tarea; puede haber dos posiciones con nombres parecidos pero contenidos distintos.
 - Responsabilidades y deberes: las labores a llevar a cabo.
 - Capacidades y requisitos educativos.
 - Interrelaciones: vínculos específicos entre esta posición y otras dentro de la organización o de la comunidad.
 - Otras condiciones de trabajo: cualquier circunstancia atípica que conlleve la posición, como, por ejemplo, horarios distintos a los habituales de la empresa, viajes regulares, etc.
 - Otros requisitos: de habilidades o rasgos de personalidad.
 - Preparado por; aprobado por; fecha

2.2.1 Cómo Redactar los Descriptivos de Puestos

Un buen descriptivo de puesto no es solo un documento técnico: es una promesa clara, una brújula compartida y, sobre todo, un acto de respeto hacia quien desempeñará ese rol. Redactarlo bien significa equilibrar precisión, empatía y alineación con la estrategia de la organización.

Aquí te explico, paso a paso, cómo hacerlo de forma efectiva:

1. **Identificación del puesto:** Nombre del puesto, código o identificación interna, departamento, área o gerencia a la que pertenece, ciudad o región si corresponde, entre otros. Se recomienda unificar la terminología que se emplea; por ejemplo, si los gerentes tienen el mismo nivel, no se puede referir a unos como gerentes departamentales, a otros como divisionales y a otros simplemente como gerentes.

El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc. Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato y también la fecha, para hacer constar el momento en que se confeccionó el descriptivo del puesto. Ver la **Figura 51**.

Descriptivo del puesto	
Título del puesto:	Código:
Fecha:	División/área:
Escrito por:	Procesado por:
Aprobado por:	Grado/Puntos:
Título del supervisor inmediato:	Nivel de salario:

Figura 51. Identificación del puesto.

Fuente: Tomado del libro Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.

2. **Resumen del puesto:** En el formulario que se presenta en Dirección estratégica de Recursos Humanos - Casos hemos denominado a esta sección “Síntesis del puesto”; otras personas la denominan “misión del puesto”. Son diferentes nombres para un mismo concepto: una frase que resume el propósito del puesto.

Como su nombre lo indica, debe ser breve; solo se detallan las actividades principales, por ejemplo: Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados. Es responsable por la compra de productos e insumos para el área de administración de la Casa Central.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras

responsabilidades”; si estas existen, deben detallarse (Alles M. A., 2016).

3. **Relaciones:** Muestran las relaciones del puesto con otros puestos dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:
 - Reporta a
 - Supervisa a
 - Trabaja con (nombres de puestos)
 - Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.
4. **Responsabilidades y deberes:** Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. A pesar de que se recomienda que el descriptivo sea conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año, por ejemplo, para el cierre del balance.
5. **Autoridad:** Es necesario establecer en este apartado los límites de autoridad del puesto, que incluyen la supervisión directa de otras personas, la toma de decisiones, el control de dinero o el límite de aprobación de gastos, entre otros.
6. **Criterios de desempeño.** En muchas situaciones, puede ser complicado incorporar los criterios de desempeño. En términos

generales, esto significa que se espera que el empleado cumpla con cada una de sus obligaciones y responsabilidades, así como con todo lo estipulado en la descripción del puesto.

En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa.

Estas y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de los descriptivos de puestos.

Ilustraciones:

Responsabilidad: ejecutar el programa de producción.

1. Generar equis toneladas de producto por día, semana o mes.
2. Estándar de calidad: proporción de rechazos.
3. Porcentaje del total de horas extras permitidas.

Condiciones de trabajo y ambiente. Puede que no sea importante el monitoreo de las condiciones ambientales en oficinas localizadas en zonas específicas, pero sí podría serlo si la ubicación está expuesta a ruidos o a cualquier otra circunstancia desfavorable para el empleado.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

Otros pasos necesarios: el análisis de puestos En base a la información relevada se analizarán los aspectos más importantes, por ejemplo:

- Identificación del puesto;
- Trabajo a desempeñar;
- Condiciones físicas;
- Competencias requeridas;
- Conocimientos requeridos;
- Requisitos especiales;
- Responsabilidades.

Basándonos en la obra de Cole², una ayuda para este análisis es responder a preguntas tales como:

- ¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?
- ¿Qué resultados se esperan del puesto?
- ¿Cuáles son las tareas claves?
- ¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.).
- ¿Qué niveles de presupuesto maneja? – ¿Qué cantidad de personal le reporta? ¿Qué competencias y conocimientos son necesarios para desempeñar con éxito la función descrita?

2.2.2 Adecuación Persona-Puesto

Como paso final de un proceso de análisis y descripción de puestos, deberá analizar la adecuación de la persona al puesto. Para ello debe incluirse en el análisis el perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto. En base al descriptivo del puesto y al perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto. Ver la **Figura 52**.

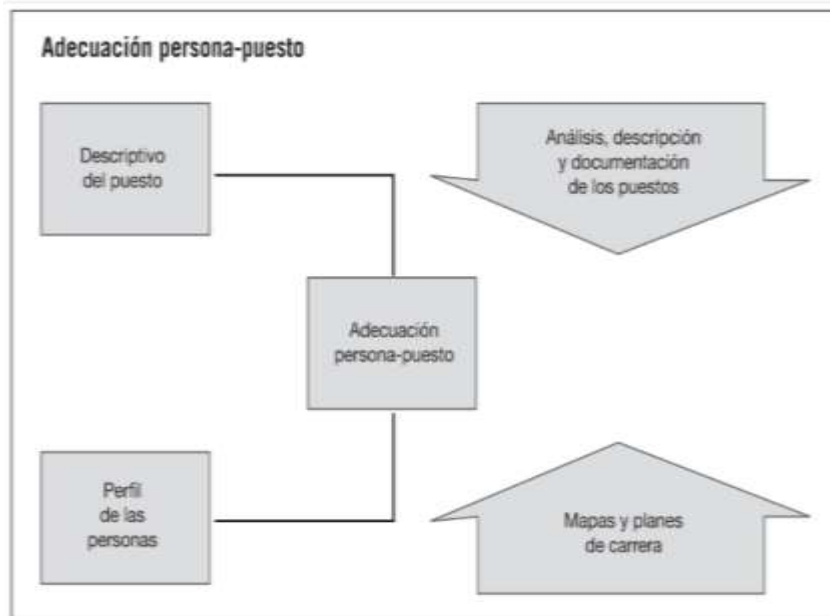


Figura 52. Adecuación persona – puesto.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

2.2.3 ¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?

Algunos ejemplos de situaciones que señalan la necesidad de inspeccionar o detallar si los puestos de una organización no han sido creados hasta ahora son los siguientes:

- Cuando la escala de sueldos es inconsistente o los salarios no son equitativos.
- Trabajadores que no tienen claro qué se espera de ellos.
- Son comunes las disputas debido a no saber con precisión quién realiza cada tarea.
- Responsabilidades abiertas que duplican los esfuerzos.
- Contratación y selección de individuos no capacitados para sus labores.
- Entrenamiento deficiente o insuficiente que resulta en una baja calidad y poca producción.
- Retrasos en la entrega de productos o servicios.

2.2.4 Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

Los beneficios más significativos de una descripción de puestos precisas y actualizada son los siguientes:

- Permite clasificar y comparar los puestos. Así, las compensaciones son más justas.
- Es una herramienta de gran valor para la contratación, selección y reclutamiento de personal.
- La descripción de puestos facilita considerablemente la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del personal.
- Establece rendimientos estándar, lo cual posibilita la realización de evaluaciones adecuadas.
- Es fundamental en los programas de desarrollo internos y en los planes de sucesión.
- Otras aplicaciones, para examinar los flujos de información dentro de una empresa.

Un número significativo de organizaciones establecieron, por primera vez, puestos de trabajo a partir de un proceso de certificación en normas de calidad (como las normas ISO, por ejemplo). Simultáneamente, la intensa inquietud por conseguir "la certificación" y "aprobar la auditoría" ha distorsionado el empleo y la relevancia de la descripción de puestos per se, así como su conexión íntima y detallada con los demás subsistemas de Recursos Humanos. Además de que una organización haya hecho la descripción de puestos porque así lo exigen las normativas de calidad, se deberían considerar los beneficios reales que dicha descripción aporta a la organización en su operación diaria, además del

importante y concreto hecho de que simboliza la certificación de la calidad.

El responsable de Recursos Humanos debe desempeñar un papel importante en este proceso y vincular las descripciones de los puestos con los diversos subsistemas de Recursos Humanos. En varias organizaciones, los diseños de calidad son ejecutados por expertos externos junto con los profesionales en Organización y Métodos o Calidad, lo que causa que no se logren todas las ventajas mencionadas anteriormente.

2.2.5 Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. La información recopilada es la base del análisis de un puesto y se emplea para corroborar lo que ha sido registrado. Facilita la elaboración de perfiles de búsqueda y la realización de correcciones. La descripción final se genera tras llevar a cabo el análisis del puesto.

Los datos necesarios para llevar a cabo la evaluación del puesto son:

- Responsabilidades y tareas asignadas al puesto.
- Estándares de rendimiento.
- Maquinaria u otros componentes requeridos.
- Contexto de trabajo o condiciones laborales.

- Competencias o requisitos de personalidad, según sea necesario.

Finalmente, las descripciones de puestos (job descriptions) no incluyen a los individuos que ocupan esos cargos. Como su nombre señala, ofrecen detalles acerca de las responsabilidades del cargo, la autoridad, las relaciones con otros puestos y todo lo concerniente a la posición misma.

2.2.6 El análisis de los puestos

El análisis de puestos es un procedimiento metódico y estricto que tiene como finalidad recopilar, estudiar y estructurar información precisa acerca de lo que se realiza en un puesto, cómo se lleva a cabo, con qué recursos, bajo qué circunstancias y qué es necesario para lograrlo exitosamente. No es solo una cuestión de enumerar tareas, sino de entender la naturaleza del trabajo y cómo contribuye a los objetivos de la organización.

Este análisis es la base sobre la cual se construyen decisiones justas, eficaces y estratégicas en materia de talento humano. Sin él, cualquier proceso desde contratar hasta recompensar corre el riesgo de estar basado en suposiciones, percepciones o costumbres, más que en la realidad del trabajo.

- Describir tareas, responsabilidades y deberes del puesto.
- Identificar: – qué se hace; – por qué se hace; – dónde se hace; – cómo se hace.

El análisis de puestos posibilita la respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué puestos existen dentro de la organización?
- ¿Cuál es la relación entre ellos?
- ¿Cómo se vincula cada puesto con los objetivos y la estrategia de la organización? ¿Qué tan bien se adapta una persona al cargo que ocupa?
- ¿De qué manera es posible reorganizar las tareas para modificar o suprimir puestos?

2.2.7 Descripción de Puestos

Revisión bibliográfica de varios autores acerca de la descripción de puestos

La descripción de puestos, también conocida como job description, ha sido considerada a lo largo de la historia como un elemento esencial en la administración organizacional. A pesar de que ha cambiado su formato y profundidad, su objetivo principal especificar con precisión los requerimientos, el contenido y el alcance de un puesto sigue siendo relevante. A continuación, se muestran las aportaciones de autores fundamentales que han mejorado este concepto.

- La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto (Chiavenato, 2011).

- Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual (Lanham, 1962).
- Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo (Fernández-Ríos, 1995).

En esencia, el descriptivo del puesto es el producto de identificar, compilar, analizar y documentar la información relacionada con la situación, el contenido y la realidad de un puesto en una organización.

2.2.8 Identificación y Descripción de Puestos

Este diagrama ilustra dos perspectivas esenciales para el análisis de puestos de trabajo. La primera, en el lado izquierdo, se enfoca en la **identificación del puesto** desde una perspectiva organizacional. El proceso fluye de arriba abajo: partiendo del **estatuto** o propósito general de la empresa, se definen los **productos** o servicios que se crean. Para producir esos bienes o servicios, se establecen **procesos** clave, que finalmente se agrupan para formar **puestos** de trabajo específicos.

Esta perspectiva asegura que cada cargo tenga un objetivo definido y esté en consonancia con los propósitos de la entidad, sin importar quién lo ocupe.

La descripción del puesto, que se encuentra en la segunda perspectiva, a la derecha, está fundamentada en las habilidades necesarias para realizarlo. Esta perspectiva se divide en tres elementos principales. La

capacidad se refiere a los saberes teóricos y técnicos que son requeridos para "conocer" el trabajo.

Resolver problemas supone la habilidad de "pensar", examinar y decidir para solucionar retos. Por último, la responsabilidad se refiere a la habilidad de "hacer" y llevar a cabo las tareas, además de al nivel de autonomía y al efecto que tienen las decisiones. Estos dos métodos se complementan, lo que permite no solamente determinar la ubicación de un puesto dentro de la organización, sino también establecer el perfil y las habilidades ideales para quien lo ocupará. Como se muestra en la **Figura 53**.



Figura 53. Estructura de la Identificación y Descripción de Puestos.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

2.2.9 Objetivos de la Descripción de Puestos

La descripción de puestos no es un simple documento administrativo ni una lista estática de tareas. Es una herramienta estratégica fundamental que, cuando se diseña con intención y claridad, cumple múltiples propósitos clave en la vida de una organización. Sus objetivos van más allá de “*saber qué hace cada quien*”: buscan alinear, guiar, proteger y potenciar tanto a las personas como a los procesos.

A continuación, se detallan sus principales objetivos:

- Institucionalizar la estructura de puestos.
- Transparentar la situación de los procesos, puestos y ocupantes.
- Definir el plan anual de puestos y plazas.
- Desarrollar los demás subsistemas de la Administración de Talento Humano.
- Actualizar el Manual de Puestos

PUESTO. Es la unidad administrativa más pequeña de la organización, está estructurada por un conjunto de deberes y responsabilidades que se transforman en productos o servicios y requieren la participación de una persona con determinado nivel de competencias para su ejecución (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).

2.2.10 Instrumentos y procedimientos: aplicación del subsistema

El subsistema de descripción y análisis de puestos es una pieza clave dentro del sistema integral de gestión del talento humano. Su correcta aplicación requiere instrumentos estandarizados y procedimientos sistemáticos que garanticen información confiable, actualizada y útil para la toma de decisiones. A continuación, se detallan los principales instrumentos. Como se evidencia en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Instrumentos y procedimientos.

1	• Formulario de perfil de puestos
2	• Formato de valoración de puestos.
3	• Descriptivo del Manual de puesto.
4	• Diccionario de competencias del Ministerio del Trabajo.
5	• Matriz de Verbos para las actividades esenciales.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

En la **Tabla 6**, podemos evidenciar que el proceso de análisis y definición de puestos en una organización se sustenta en herramientas clave que permiten estandarizar, evaluar y describir las funciones laborales de manera objetiva.

En este marco, el formulario de perfil de puestos incluye la información básica en relación con las condiciones laborales, los requisitos y las responsabilidades.

El formato de valoración de puestos posibilita la asignación de un nivel jerárquico y salarial conforme a criterios previamente establecidos. El manual de puesto, en su descripción, explica las funciones concretas y las expectativas para cada rol.

El marco común que brinda el diccionario de competencias del Ministerio del Trabajo ayuda a determinar y categorizar las habilidades requeridas. Por último, la matriz de verbos para las actividades esenciales permite redactar tareas de manera exacta utilizando un lenguaje uniforme y técnico, lo que asegura coherencia en la descripción de funciones.

2.2.11 Contenido del puesto

Las responsabilidades, condiciones, interacciones, exigencias y actividades que definen un rol dentro de una organización se conocen como el contenido del puesto. Es, en esencia, lo que se lleva a cabo, la manera en que se hace y el contexto en el cual sucede. No se trata únicamente de "qué hace la persona", sino también de cómo su trabajo aporta valor, qué obstáculos enfrenta y qué recursos requiere para tener éxito.

Para crear roles que sean importantes, justos y estén alineados con la estrategia de la organización, es fundamental entender el contenido del puesto. Es el fundamento para la creación de descripciones de puesto exactas, sistemas de evaluación equitativos y planes de desarrollo pertinentes.

Entre ello debemos responder las siguientes preguntas:

- **Lo qué hace:** Tareas y actividades que se desempeñarán.
- **Cuándo se hace:** Periodicidad; diaria, semanal, mensual, anual, esporádica.
- **Cómo se hace:** Por medio de: personas, maquinarias y equipo, materiales, datos e información.
- **Dónde se hace:** Lugar y ambiente de trabajo.
- **Por qué se hace:** Objetivos del puesto Metas y resultados que se deben alcanzar.

Contenido del Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos

1. La estructura del puesto por grupo ocupacional.
2. La descripción y valoración específica de los puestos.
3. Descripción del perfil.

2.2.12 Elementos del Descriptivo de puestos – Sector Público

En el sector público, el descriptivo de puestos (también llamado ficha de cargo, perfil de puesto o especificación de funciones) no es solo una herramienta de gestión del talento humano, sino un instrumento de transparencia, rendición de cuentas y legalidad administrativa. Su redacción responde a marcos normativos estrictos (leyes de servicio

civil, regímenes laborales públicos, manuales de organización, etc.) y busca garantizar que cada función esté claramente definida, justificada y alineada con el interés público.

A continuación, se detallan los elementos esenciales que debe contener un descriptivo de puesto en el ámbito público:

1) Datos de identificación del puesto

- 1) Código.
- 2) Denominación del puesto.
- 3) Nivel.
- 4) Unidad Administrativa.
- 5) Rol.
- 6) Grupo ocupacional.
- 7) Grado.
- 8) Ámbito.

2) Misión del Puesto

Sintéticamente, explica el objetivo de la función o rol esperado. Se debe estructurar con las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué?

3) Interfaz del puesto

Son las relaciones internas y externas que tiene el puesto de trabajo, en las que se detallan los nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.

4) Conocimientos y destrezas requeridas

- a. Instrucción formal requerida.
- b. Experiencia laboral requerida.
- c. Capacitación requerida para el puesto.
- d. Competencias técnicas.
- e. Competencias conductuales.
- f. Conocimientos relacionados a las actividades esenciales.

5) Actividades esenciales del puesto

Se refieren a acciones o conductas que deben llevarse a cabo como parte del trabajo. Las acciones deben ser observables y confirmables. Como se muestra en la **Figura 54**.

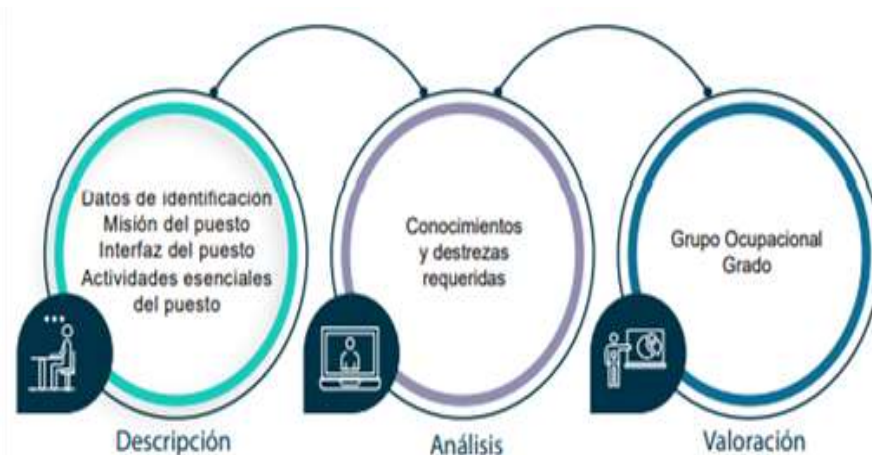


Figura 54. Descripción y análisis de puestos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

2.3 Formatos de descriptivos y valoración de puestos

El descriptivo de puesto y la valoración de puesto, aunque son procesos diferentes, a menudo se confunden. Sin embargo, forman parte del subsistema de análisis de puestos y se complementan entre sí. Cada uno tiene un objetivo, una estructura y un formato únicos.

Vamos a iniciar con el descriptivo de puestos del Sector Público:

2.3.1 Sector Público - Descriptivo

El archivo DESCRIPTIVO DE PUESTOS corresponde a un formato estandarizado para la descripción y perfil de puestos de trabajo en el sector público, alineado con el Acuerdo No. 152, probablemente emitido por una autoridad administrativa ecuatoriana (como la Autoridad Nacional de Servicio Civil o una institución pública equivalente).

Este formato tiene como finalidad definir de manera estructurada y homogénea las características esenciales de cada cargo, facilitando procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación, clasificación y gestión del talento humano.

Su estructura está organizada en tres hojas principales, cada una con un propósito específico:

Hoja 1 Nombre del Puesto, en la misma encontramos los siguientes ítems:

1. Datos de Identificación del Puesto

Esta sección recopila información básica para identificar y clasificar el puesto dentro de la estructura organizacional:

- **Código del puesto:** Identificador único del cargo.
- **Denominación del puesto:** Nombre oficial del cargo (ej. "Asistente Administrativo", "Analista de Sistemas").
- **Nivel:** Puede escoger cualquiera de los dos niveles:
 - a) **Nivel Profesional:** Para los puestos que requieren un título de tercero o cuarto nivel.
 - b) **Nivel no Profesional:** Para los puestos que van desde el bachillerato, nivel técnico y el sexto semestre aprobado o estar egresado.

- **Unidad Administrativa:** Dependencia o departamento al que pertenece el puesto, por ejemplo, Dirección o Gestión del Talento Humano; Dirección o Gestión Financiera, etc., va a depender de la estructura de cada organización.
- **Rol:** Podemos escoger uno de acuerdo al siguiente detalle, esto va a depender del puesto que se está describiendo, en la **Tabla 7:**

Tabla 7. Roles de los puestos con su descripción.

Grupo ocupacional	Nivel	Descripción
No profesional	Servicios	Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios
	Administrativos	Integran los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo
	Técnico	Integran los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinada de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales
	Ejecución de procesos de apoyo	Integran los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con

		incidencia directa a la gestión de los procesos.
	Ejecución de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
Profesional	Ejecución y Supervisión de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales.
	Ejecución y Coordinación de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.

Elaborado por Vanessa Gaviláñez

- **Grupo Ocupacional y Grado:**
 - a) **Grupo Ocupacional:** Clasifica los puestos de trabajo según el tipo de funciones que se desempeñan, el nivel de especialización y el ámbito de acción del cargo. Este agrupamiento permite organizar los empleos en grandes categorías homogéneas, facilitando la gestión del talento humano, la remuneración, las políticas de carrera y la movilidad funcional.
 - b) **Grado:** Es una escala jerárquica numérica que indica el nivel de responsabilidad, complejidad y requerimientos del puesto dentro de su grupo ocupacional. A mayor grado, mayor nivel de

responsabilidad, autonomía, conocimientos requeridos y, generalmente, mayor remuneración. Ver la **Tabla 8**.

Tabla 8. Grupos y grados.

Grado	ROL	Grupo ocupacional
1	Servicios	Servidor Público de servicios 1
2		Servidor Público de servicios 1
3	Administrativos	Servidor público de apoyo 1
4		Servidor público de apoyo 2
5		Servidor público de apoyo 3
6	Técnico	Servidor público de apoyo 4
7	Ejecución de procesos de apoyo	Servidor público 1
8	Ejecución de procesos	Servidor público 2
9		Servidor público 3
10		Servidor público 4
11		Servidor público 5
12	Ejecución y Supervisión de procesos	Servidor público 6

13	Ejecución y Coordinación de procesos	de Servidor público 7
14		8
15		9
16		10
17		11
18		12
19		13
20		14
21		15
22	Dirección	Servidor público 16

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- **ÁMBITO**

El campo **Ámbito** se refiere al grado de influencia, alcance territorial o jurisdiccional en el que un puesto laboral opera. Este componente posibilita determinar el alcance de las obligaciones y funciones del cargo en términos territoriales o institucionales, lo que resulta esencial para la ordenación funcional y jerárquica de los puestos en la administración pública.

¿Qué significa el "Ámbito"?

El ámbito señala hasta dónde se extiende la repercusión de las decisiones, tareas y obligaciones del servidor público que ejerce el cargo. No se refiere solamente a la localización física, sino también al ámbito de acción o el radio de influencia del puesto dentro de la estructura territorial y organizativa del Estado.

Tipos de Ámbito

A partir del análisis del archivo proporcionado, se pueden identificar los siguientes niveles de Ámbito, que van desde el nivel más local hasta el más amplio, como se evidencia en la **Tabla 9**.

Tabla 9. Tipos de ámbito.

Ámbito	Descripción
Nacional	El cargo tiene responsabilidad y alcance en todo el territorio de un país.
Provincial	El puesto se enfoca en las funciones y actividades dentro de una provincia específica.
Regional	Las responsabilidades abarcan una región geográfica o administrativa que puede incluir varias provincias o cantones.
Zonal	El ámbito de acción del puesto se limita a una zona o área definida, que es una subdivisión de la región.
Cantonal	El cargo tiene jurisdicción y ejecuta funciones a nivel de un cantón (una subdivisión de la provincia).

Distrital	Las responsabilidades se limitan a un distrito, que es una subdivisión más pequeña del cantón.
Circuital	El puesto opera dentro de un circuito específico, que es una pequeña área de gestión o servicio, generalmente en sectores como educación o salud.
Local	El alcance es el más limitado, refiriéndose a un área de acción dentro de una localidad, ciudad o incluso una sola oficina.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

El ámbito es un elemento esencial en la descripción de puestos porque delimita el escenario de acción del cargo. No solo refleja una dimensión geográfica, sino también el nivel de responsabilidad, influencia y complejidad funcional del puesto. Su correcta definición garantiza una gestión del talento humano más justa, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de la institución pública.

2. Misión del Puesto

Establece el propósito principal del cargo: ¿Cuál es la razón de ser de este puesto?

En una descripción breve, explica cómo la posición contribuye principalmente al logro de los objetivos institucionales.

3. Relaciones Internas y Externas

Señala con quiénes tiene interacción el ocupante del puesto:

- Relaciones internas: Otros cargos, departamentos o autoridades dentro de la misma institución.
- Relaciones externas: Conexiones con entidades, ciudadanos, proveedores u organizaciones de fuera.

4. Instrucción Formal Requerida

Indica cuál es el mínimo nivel educativo requerido para aplicar al puesto:

- **Ejemplos:** Bachillerato, Técnico Superior, Título de tercer nivel (universitario), etc.
- Es posible añadir especificaciones como “Aprobado el tercer año” o “Certificado de finalización”.

Para tener un mejor conocimiento se puede revisar en la tabla las diferentes categorías de instrucción formal, acorde al nivel y rol, que se detalla a continuación, en la **Tabla 10:**

Tabla 10. Instrucción formal.

Nivel	Rol	Instrucción formal
No profesional	Servicios	N/A
	Administrativos	Bachiller
	Técnico	-

Profesional	Ejecución de procesos de apoyo	Tercer año aprobado Certificado de culminación de la Educación Superior
	Ejecución de procesos	Técnico Superior Tecnológico Superior
		Tercer nivel
	Ejecución y Supervisión de procesos	Tercer nivel
	Ejecución y Coordinación de procesos	

Elaborado por Vanessa Gavilánez

5. Área del Conocimiento

El área de conocimiento en un descriptivo de puestos se refiere al campo disciplinario, académico o técnico específico que un candidato debe dominar para desempeñar eficazmente las funciones del cargo.

Este componente posibilita determinar el campo específico de conocimientos, ciencias o disciplinas que se requieren para llevar a cabo apropiadamente las funciones del puesto.

Señala la disciplina del conocimiento que el servidor público debe manejar para llevar a cabo con éxito sus funciones fundamentales y habilidades técnicas.

Este campo tiene una relación directa con:

- El nivel de educación y la especialidad necesaria.
- Las habilidades técnicas requeridas.
- Los conocimientos complementarios requeridos para el ejercicio del puesto.

6. Experiencia Laboral Requerida

Señala el tipo y la duración de la experiencia que se requiere:

- Tiempo de experiencia: En años (por ejemplo, 2 años de experiencia en administración).
- Especificidad de la experiencia: Descripción del tipo de experiencia (por ejemplo, en contratación pública, servicio al ciudadano, etc.).

Seguidamente, se explicará lo relativo a la duración de la experiencia según el nivel, el rol y la formación formal. Como muestra la **Tabla 11**.

Tabla 11. Experiencia requerida.

Nivel	Rol	Instrucción formal	Años de experiencia
No	Servicios	N/A	No requerido
	Administrativos	Bachiller	No requerido

	Técnico	-	3 meses
	Ejecución de procesos de apoyo	Tercer año aprobado de Certificado de culminación de la Educación Superior	6 meses
Profesional	Ejecución de procesos	Técnico Superior	Hasta 6 años
		Tecnológico Superior	Hasta 5 años
		Tercer nivel	Hasta 2 años 6 meses
	Ejecución y Supervisión de procesos	Tercer nivel	3 años
	Ejecución y Coordinación de procesos		4 años

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

7. Capacitación requerida para el puesto

Detalla las capacitaciones específicas que debe tener el candidato:

- **Temática de la capacitación:** Ej. "Gestión Pública", "Sistemas de Información", "Normativa Laboral".
- Puede requerir certificaciones o cursos técnicos.

8. Actividades esenciales

Enumera las tareas y obligaciones fundamentales del cargo, utilizando verbos de acción (consultar la matriz de verbos).

Ejemplo: Gestionar procedimientos administrativos, organizar juntas, redactar informes técnicos. Esto dependerá de la función del puesto.

9. Conocimientos adicionales relacionados a las actividades esenciales

Destaca conocimientos específicos necesarios para realizar las actividades: ejemplos: conocimiento de normas de contratación pública, manejo de software contable, legislación laboral.

10. Competencias técnicas

En esta sección que define de forma estandarizada todas las competencias utilizadas en los perfiles de puesto.

Habilidades específicas relacionadas con el desempeño técnico del cargo.

Cada competencia incluye:

- **Número:** Cada competencia sea técnica o conductual tiene establecido un número de acuerdo al orden de las competencias.
- **Denominación de la Competencia:** Nombre de la competencia (ej. Expresión Escrita, Análisis de Operaciones).

- **Definición:** En el que se detalla a que hace referencia cada competencia.
- **Nivel:** Alto, Medio o Bajo (según la complejidad requerida). Cabe mencionar que cada nivel en las competencias tiene un número que se puede incluir en el descriptivo.
- **Comportamiento observable:** Descripción concreta de cómo se manifiesta la competencia en el trabajo.

Ejemplo:

Expresión escrita – Nivel alto: Redactar documentos de complejidad elevada que tienen un efecto en la operación institucional (informes técnicos, legales, administrativos).

11. Competencias conductuales

Actitudes y capacidades individuales requeridas para la realización de objetivos y metas, así como para un desempeño eficaz dentro de la organización:

- Contiene habilidades como la flexibilidad, la iniciativa, el trabajo en equipo, la comunicación y otras.
- Se especifica también un comportamiento que se puede observar y el nivel (Alto, Medio o Bajo).

Ejemplo: Flexibilidad - Alto nivel: Cambia sus acciones para ajustarse a las transformaciones de la organización y sugiere mejoras.

Hoja 2 Diccionario de Competencias

Las capacidades laborales esenciales y sus niveles de rendimiento son definidas en este documento.

Sirve para determinar las habilidades y actitudes que cada puesto requiere.

- **Nombre de la competencia:** El título de la competencia (por ejemplo, "Orientación / Asesoramiento", "Iniciativa").
- **Definición:** Una descripción de lo que significa la competencia.
- **Nivel:** El nivel de dominio de la competencia, que puede ser bajo, medio o alto.
- **Conducta observable:** Una descripción de la manera en que la competencia se expresa en el trabajo, lo cual posibilita evaluar el nivel de cada aspirante.

Este diccionario garantiza que la interpretación de competencias sea coherente en toda la institución.

Hoja 3 Matriz de verbos

Este archivo es un léxico de verbos creado para uniformizar la escritura de las descripciones de las tareas en los puestos.

Los verbos están vinculados con los tipos de procesos y niveles de acción, que se emplean para redactar actividades fundamentales con exactitud.

Consiste de los siguientes ítems:

- **Verbo indicativo:** El verbo que se debe usar para describir las actividades del puesto (ej. "Revisa," "Reporta").
- **Rol:** La función o área a la que corresponde el verbo (ej. "Administrativo," "Técnico").
- **Verbo infinitivo:** El verbo en su forma base (ej. "Revisar", "Reportar").
- **Significado:** Una breve definición del verbo para asegurar su uso correcto. Ver la **Tabla 12.**

Tabla 12. Ejemplos de los verbos según el rol.

VERBO INFINITIVO	ROL
FORMA DE VERBO PARA DESCRIPCIÓN DE MISIÓN DEL PUESTO	SEGÚN NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL, ART. 6
Abastecer	Administrativo
Archivar	

Custodiar	Servicios
Limpiar	
Ajustar	Técnico
Apoyar	
Actualizar	Ejecución de procesos de Apoyo y Tecnológico
Almacenar	
Analizar	Ejecución de procesos
Aplicar	
Asesorar	Ejecución y Supervisión de procesos
Auditar	
Asignar	Ejecución y Coordinación de procesos
Autorizar	
Administrar	Dirección de Unidad Organizacional
Aprobar	

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Figura 55. Formato de descriptivo de puesto – Sector Público.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO							
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:		INTERFAZ:		Nivel de Instrucción:		NA	
Denominación del Puesto:						NA	
Nivel:				Área de Conocimiento:			
Unidad Administrativa:							
Rob:							
Grupo Ocupacional:							
Grado:							
Ámbito:							
2. MISIÓN				5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
				Tiempo de Experiencia:	NA	NA	0
				Especificidad de la experiencia			
				6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
				Temática de la Capacitación			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMENTARIOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
				10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
				Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
				NA	NA	NA	
Vigencia:							

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

2.3.2 Formato de descriptivo – Sector Privado (formato 1)

Es un formato estandarizado para la descripción y valoración de puestos de trabajo utilizado comúnmente en procesos de la Gestión del Talento

Humano para definir, evaluar y formalizar las características, responsabilidades y requisitos de un puesto dentro de una organización.

Está diseñado para recopilar información detallada sobre un puesto específico, con el fin de definir claramente sus responsabilidades, requisitos, relaciones y nivel de autonomía, entre otros aspectos. A continuación, se describe la estructura y propósito de cada sección del formulario:

1) **Identificación del puesto**

- **Macroproceso:** Es el nivel más alto del desglose funcional. Representa una gran área estratégica de la organización.
- **Proceso:** Es una parte del macroproceso, más específica. Agrupa actividades que transforman insumos en resultados dentro del macroproceso.
- **Subproceso:** Es una subdivisión del proceso. Detalla actividades más concretas y operativas.
- **Puesto:** Nombre del cargo.

Para ello en la **Tabla 13** se evidencia un ejemplo:

Tabla 13. Ejemplo del Macroproceso, Proceso, subproceso y puesto.

Relación Sincrónica y Alineada (Cómo se conectan)	
Nivel	Nombre
Macroproceso	Apoyo
Proceso	Gestión Financiera
Subproceso	Presupuesto
Puesto	Analista de Presupuesto

Elaborado por Vanessa Gaviláñez

Localización geográfica: Lugar físico donde se desempeña el puesto.

Subordinado a (puesto): Este campo debe llenarse siempre con el nombre exacto del cargo superior directo, tal como aparece en la estructura organizacional, para garantizar claridad en la línea de mando y responsabilidad. Cargo superior jerárquico.

Elaborado por: individuo que crea la descripción.

Número de ocupantes vigentes: Cantidad de individuos que en la actualidad ocupan el cargo.

Aprobaciones: Espacio para las firmas de quien esté a cargo del proceso o subproceso y de su superior inmediato, además de la fecha en que se realizó la última aprobación.

Evaluación del puesto: Comprende la codificación y puntuación (empleadas en los sistemas de evaluación de puestos con el objetivo de establecer su importancia relativa dentro de la organización).

Apartado para **aprobaciones** (firmas y fecha).

2) **Misión del puesto**

Espacio para delinear de forma precisa y breve la finalidad principal del puesto y su aporte en la consecución de las metas empresariales. Hay que responder tres preguntas: ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué? Se tiene que redactar en verbo infinitivo y puede tener en cuenta los roles que ejerce el Ministerio del Trabajo.

3) **Perfil de competencias**

Se especifican los requisitos profesionales y personales para desempeñar el cargo:

- **Demanda académica:** Nivel de educación requerido (por ejemplo, bachillerato, título técnico, universitario o posgrado).
- **Años de experiencia:** Período mínimo de experiencia laboral exigido.
- **Especificidad de la experiencia:** Categoría de experiencia pertinente (sector, responsabilidades, industria, etc.).

- **Capacitación:** Cursos, acreditaciones o entrenamientos particulares requeridos para el puesto.
- **Paquetes de software:** Programa que el ocupante tiene que dominar, con niveles de control (intermedio, básico y avanzado).
- **Idioma:** (nombre y nivel de dominio): Idiomas solicitados y nivel de competencia.
- **Competencias:** Es importante tener en cuenta las competencias conductuales y técnicas, así como las habilidades blandas.

4) Principales áreas de responsabilidad

Sección organizada en una tabla que especifica:

- **Referencia (REF.):** Número de identificación de la actividad laboral.
- **Actividades:** Las más relevantes del puesto. Es importante no confundir la actividad con la tarea. La tarea es más macro y, cuando se toma en cuenta en su totalidad, se crea la actividad.
- **Acciones primordiales:** Descripción pormenorizada de las acciones que se llevan a cabo en cada actividad.
- **Indicadores de éxito:** Criterios o métricas que posibilitan la evaluación de un rendimiento exitoso en cada tarea.

Generalmente puede ser la siguiente fórmula:

de procesos de selección ejecutados / # de procesos de selección planificados.

% de procesos de selección ejecutados / de procesos de selección planificados * 100.

5) **Iniciativa y autonomía**

Analiza el nivel de independencia en la ejecución del cargo:

- **Actividades:** vinculadas a la toma de decisiones.
- **Conocimientos particulares requeridos:** Conocimientos técnicos o relacionados con el contexto que se requieren.
- **Decisiones autónomas:** Se refiere a las decisiones que el ocupante tiene la capacidad de tomar sin supervisión directa.

6) **Ayudas del puesto**

Esta sección está destinada a documentar o describir los recursos, herramientas, apoyos y equipos disponibles para la realización del trabajo.

7) **Relaciones internas (clientes y proveedores)**

Reconoce las interacciones que tiene el puesto con otros en la organización:

- **Con quiénes:** Departamentos, áreas o puestos con los que se tiene interacción.

- **Propósito o naturaleza:** Motivo de la relación (ej. coordinación, reporte, solicitud de información).

8) Relaciones externas (clientes y proveedores)

Al igual que la sección anterior, pero centrada en agentes externos:

- **Con quién:** Proveedores, autoridades, clientes y socios externos.
- **Propósito o naturaleza:** Clase de interacción (por ejemplo, administración de contratos o servicio al cliente).

9) Listado de funciones e identificación de actividades esenciales

Herramienta de priorización de funciones basada en una fórmula de valoración:

- **Fórmula:**

Frecuencia + (Consecuencia × Dificultad) = Total.

Para proceder con la fórmula es necesario conocer la escala de graduación, misma que se puede visualizar en la **Tabla 14**.

Tabla 14. Graduación de las escalas.

GRADUACIÓN DE LAS ESCALAS			
GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias	muy Muy difícil

		graves pueden afectar a toda la organización	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves puede afectar a procesos, áreas funcionales de la organización	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables pueden afectar el trabajo de otros	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud afecta la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto / carrera	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

En el detalle de la **Tabla 15**, debe detallar las actividades, con la finalidad de aplicar la fórmula y con ello establecer cuál es la actividad que obtiene mayor rango de calificación.

Tabla 15. Detalle de las actividades.

REF.	ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

El resultado (Total) permite identificar actividades esenciales (las de mayor puntuación), lo que ayuda en la evaluación del puesto y asignación de recursos.

Propósito general del formulario

Este formato es útil para:

- Definir de manera clara y estandarizada las descripciones de los puestos.
- Colaborar en la selección, el reclutamiento y la evaluación del rendimiento.
- Hacer más fácil la evaluación de puestos para las estructuras salariales.

- Establecer relaciones funcionales, autonomía y responsabilidades.
- Asistir en la organización y gestión del talento humano.

En la **Figura 56**, se puede observar el formato del descriptivo de puestos.

		DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • MACROPROCESO • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA. • SUBORDINADO A (PUESTO): • PREPARADO POR: • NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES: 		FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN <hr/> <hr/> <hr/> APROBADO POR (firmas) <hr/> <hr/> <hr/> (Responsable-Subproceso o Proceso)

		<hr/> <hr/> (Superior Inmediato)
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACIÓN DEL PUESTO 	CODIFICACIÓN : PUNTOS :	Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO

C. PERFIL DE COMPETENCIAS:

- **EXIGENCIA ACADEMICA:**
- **EXPERIENCIA (AÑOS):**
- **ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:**
- **CAPACITACIÓN:**
- **PAQUETES INFORMÁTICOS:**

Nombres _____.....

AVANZADO..... INTERMEDIO..... BAJICO...____.....

Nombres

AVANZADO..... INTERMEDIO..... BASICO.....

- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO):**

IDIOMA.....
AVANZADO..... INTER MEDIO..... BASICO.....

- **COMPETENCIAS:**
 - **TÉCNICAS**
 - **CONDUCTUALES**

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	ACTIVIDADES	ACCIONES PRINCIPALES	APLICADORES LOGRO
.			

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

RE F.	ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONE S AUTÓNOMA S
1.		•	•

G. AYUDAS DEL PUESTO :

H. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO

I. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO

**LISTADO DE FUNCIONES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES
ESENCIALES**

NOMBRE:

FECHA:

FÓRMULA

FRECUENCIA+(CONSECUENCIA*DIFICUTAD) = TOTAL

5+ (5*3)

5 + 15 = 20

REF.	ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					

Figura 56. Formato de descriptivo de puesto.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

2.3.3 Formato de descriptivo de puestos – Sector privado (formato 2)

Es un formato de análisis de cargo que detalla las características, responsabilidades y requerimientos del puesto en una organización. Este tipo de formato se utiliza comúnmente en el área de Recursos Humanos

para definir con precisión las funciones y expectativas asociadas a un puesto específico, lo cual facilita procesos como la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación y la planificación de carrera.

A continuación, se describe la estructura y contenido del formato con un ejemplo:

1. Encabezado del puesto

- **Nombre del puesto:** Analista de Recursos Humanos.
- **Fecha de elaboración:** marzo de 2004.
- **Código del puesto:** ANRH.
- **Número de plazas:** 1.
- **Reporta a:** Dirección General.
- **Supervisa a:** Asistente de TH.

2. Datos generales del candidato

Establece los requisitos personales y académicos mínimos para ocupar el puesto:

- **Sexo:** Indistinto.
- **Edad:** Entre 20 y 26 años.

- **Estado civil:** Indistinto.
- **Escolaridad:** Licenciatura en Administración, Psicología, Administración de Recursos Humanos o carreras afines.
- **Experiencia necesaria:** Mínimo 6 meses en un puesto similar.
- **Sueldo inicial:** USD \$ 840.

3. Descripción del puesto

Define el propósito y las funciones principales del analista:

Objetivo del puesto: Crear y mantener un entorno organizacional que promueva la satisfacción del personal y el logro de objetivos tanto individuales como organizacionales.

Función principal: Proveer a la empresa de personal calificado, integrarlo, mantenerlo, desarrollarlo y darle seguimiento.

Actividades del puesto

Se dividen en dos categorías:

- a) **Diarias y constantes:**
 - Coordinar reclutamiento y selección.
 - Seguimiento de minuto a minuto (control de tiempos).
 - Control de asistencias y puntualidad.

- Seguimiento de necesidades y eventos del personal.
- Gestión de contratación de recursos.

b) **Periódicas o eventuales:**

- Inspección mensual de asistencias.
- Redacción de contratos.
- Control de beneficios.
- Capacitación para empleados nuevos.

4. Responsabilidades

Enumera las principales responsabilidades del cargo:

- Rellenar vacantes a tiempo.
- Supervisión del personal.
- Control de los documentos.
- Actualización y divulgación de políticas y descripciones de trabajo.
- Gestión discreta de la información.

5. Especificaciones del puesto

Detalla los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios.

Conocimientos específicos:

- Administración y Administración de Recursos Humanos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Bases de contabilidad.
- Pruebas psicométricas (aplicación, evaluación e interpretación).
- Manejo de programas de texto y hojas de cálculo.

Habilidades:

- **Generales:** Organización, autodirección, habilidades sociales, escucha activa, toma de decisiones, iniciativa, liderazgo, trabajo bajo presión, negociación, redacción, etc.
- **Trato con compañeros:** Cordial, amable, discreto, objetivo, motivador.
- **Trato con el cliente:** Servicial, paciente, cumplido con compromisos.
- **Administrativas:** Llenado de minutas, control de tiempos, manejo de sistemas de RH.
- **Promoción:** Conocimiento general de tecnologías (ejemplo incompleto en el documento).

6. Cursos recomendados

- Formación sugerida para el desempeño del cargo.
- Inducción a la empresa.
- Reclutamiento y Selección.
- Administración de Recursos Humanos.
- Relaciones laborales.
- Motivación.

7. Carrera laboral

Define la posible evolución del puesto:

Próximo nivel: Coordinador de Recursos Humanos

Puede evidenciar el ejemplo en la **Figura 57**.

Fecha de elaboración

Código del puesto

Número de plazas

DATOS GENERALES

Sexo

Edad

Estado Civil

Escolaridad

Experiencia Necesaria

Reporta a

Supervisa a

Sueldo inicial

DESCRIPCIÓN

Objetivo

Función

Actividades

Diarias y constantes

Periódicas o eventuales

RESPONSABILIDADES

ESPECIFICACIONES

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Conocimientos necesarios

HABILIDADES

Generales

Trato con los compañeros de trabajo

Trato con el cliente

Administrativas

Promoción

CURSOS

CARRERA LABORAL

Figura 57. Formato de descriptivo de puestos – Sector Privado.

Elaborado por Vanessa Gaviláñez

2.3.4 Valoración de puestos

Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

La valoración del puesto no se debe confundir con la evaluación de los niveles de desempeño del empleado; por un lado, están las consideraciones respecto al cargo y, por otro, los referentes a su desempeño. Esta diferencia fundamental debe quedar clara en toda la organización; con ello se facilitará la aceptación del proyecto en todos los estamentos empresariales. La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica sino dinámica, es decir, en constante actualización.

Es la base del sistema de remuneración; por tanto, fuente de consulta permanente. Con ella, el trabajador se sentirá integrado, identificado y recompensado adecuadamente por su tarea (Gaviláñez Cárdenas, et. al 2025).

a) Valoración de puestos en el Sector Público

Proceso que establece el método, procedimiento, elementos y factores de evaluación para calificar la importancia y pertinencia de los puestos en procesos o unidades organizacionales. Se realiza mediante la medición de su valor agregado o contribución a la realización del portafolio institucional de productos y servicios, sin tener en cuenta las características individuales de quienes ocupan dichos puestos (MDT, 2016).

La Valoración de Puestos:

- Propicia la equidad interna y la competitividad con el mercado.
- Base de la Estructura Ocupacional de una Institución.
- Permite ubicar a los puestos en Grupos Ocupaciones.

De los factores para la valoración de puestos: La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera, como se evidencia en la **Tabla 16:**

Tabla 16. Factores de la valoración de puestos.

Factores	Subfactores	Ponderación	Subtotal
Competencias	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	

	Habilidades de gestión	100	
	Habilidades de comunicación	100	
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
Responsabilidad	Rol del puesto	200	300
	Control de resultados	100	
Total puntos		1000	1000

1. Factor de las competencias: Son conocimientos asociados a la institución formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

a) Instrucción formal. - Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto, acorde a la **Tabla 17:**

Tabla 17 Factor: 1. Competencias - Subfactor: Instrucción Formal.

ASIGNACIÓN DE PUESTOS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
Nivel	Puntaje	Nivel	Descripción
No profesional		Educación	Nivel de instrucción básica
Educación Básica	15	Básica	

Bachiller	45	Bachiller	Estudios formales de educación media
Técnico	85	Técnico	Estudios técnicos de una rama u oficio
Tercer año aprobado - Certificado de culminación de la educación superior	125	Título profesional	Estudios adquiridos en instituciones de educación superior
Profesional			
Profesional de 2 o 4 años	140		
Profesional - 5 años	155		
Profesional - 6 años	170		
Diplomado Superior	180	Diplomado	Conocimiento de una rama científica adicional
Especialidad	190	Especialidad	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada
Maestría o PHD	200	Maestría o más	Dominio en una disciplina administrativa y/o científica

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- b) **Experiencia:** Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades asignadas al puesto, para el logro de los productos y servicios en los que interviene el mismo. Ver **Tabla 18**.

Tabla 18. Factor: 1. Competencias Subfactor: Experiencia.

Nivel	Rol	Instrucción formal	Años de experiencia	Puntaje
No profesional	Servicios	N/A	No requerido	14
	Administrativos	Bachiller	No requerido	28
	Técnico	-	3 meses	42
	Ejecución de procesos de apoyo	Tercer año aprobado Certificado de culminación de la Educación Superior	6 meses	56
Profesional	Ejecución de procesos	Técnico Superior	Hasta 6 años	70
		Tecnológico o Superior	Hasta 5 años	

	Tercer nivel	Hasta 2 años 6 meses	
Ejecución y Supervisión de procesos	Tercer nivel	3 años	84
Ejecución y Coordinación de procesos		4 años	100

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- c) **Habilidades de gestión:** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control. Ver **Tabla 19**.

Tabla 19. Factor: 1. Competencias Subfactor: Habilidades de gestión.

Criterios de Valoración de puestos	Nivel	Puntaje
El trabajador se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario	1	20
El trabajador se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias	2	40
El trabajador se adapta con flexibilidad a los procedimientos.	3	60
Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto.		

Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto		
Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico	4	80
Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.		
Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso.	5	100
Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso		
Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo		
Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso		

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- d) Habilidades de comunicación.** - Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones. Ver **Tabla 20**.

Tabla 20. Factor: 1. Competencias Subfactor: Habilidades de comunicación.

Criterios de Valoración de puestos	Nivel	Puntaje
El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros	1	20
Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo	2	40
Establece una red moderada de contactos de trabajo Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico	3	60
Establece una red amplia de contactos internos El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado	4	80
El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo	5	100

Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- 2. De la complejidad del puesto:** Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:
- a) Condiciones de trabajo:** Análisis de las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales a los que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades. Ver **Tabla 21**.

Tabla 21. Factor: 2. Complejidad del puesto Subfactor: Condiciones de trabajo.

Descripción	Nivel	Puntaje
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales	1	20
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.	2	40
Desarrolla las actividades en condiciones de trabaja, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales	3	60

Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.	4	80
Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacionales	5	100

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- b) **Toma de decisiones.** - Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas. Ver **Tabla 22**.

Tabla 22. Factor: 2. Complejidad del puesto Subfactor: Toma de decisiones.

Descripción	Nivel	Puntaje
Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional	1	20
La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional	2	40
La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional	3	60

La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional	4	80
La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional	5	100

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

3. De la responsabilidad: Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

A. **Rol del puesto.** - Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente. Ver **Tabla 23**.

Tabla 23. Factor: 3. De la responsabilidad Subfactor: Rol del puesto

Grupo	Nivel	Descripción	Puntaje
Ocupacional			

No profesional	Servicios	Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios	25
	Administrativos	Integran los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo	50
	Técnico	Integran los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinada de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales	75
Profesional	Ejecución de procesos de apoyo	Integran los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con incidencia directa a la gestión de los procesos.	100
	Ejecución de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.	125
	Ejecución y Supervisión de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales.	150

Ejecución y Coordinación de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.	175
--------------------------------------	--	-----

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

B. Control de resultados. - Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios. Ver **Tabla 24**.

Tabla 24. Factor: 3. De la responsabilidad Subfactor: Control de resultados.

Descripción	Nivel	Puntaje
Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a la supervisión de sus resultados.	1	20
El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales.	2	40
Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.		
Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o	3	60

especificaciones previamente y asignación de resultados		
Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.		
Responsable de los resultados del equipo de trabajo.	4	80
Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos.		
Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.		
Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes.	5	100
Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.		
Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.		
Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.		

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

El Ministerio del Trabajo, en su normativa legal, emite la escala de intervalos de valoración, como se evidencia en la **Tabla 25**.

Tabla 25. Escala de intervalos de valoración.

Grado	ROL	Intervalo		Grupo ocupacional			RMU
		De	Hasta				
1	Servicios	153	213	Servidor	Público	de	527
				servicios 1			
2		214	273	Servidor	Público	de	553
				servicios 1			
3	Administrativos	274	334	Servidor	público	de	585
				apoyo 1			
4		335	394	Servidor	público	de	622
				apoyo 2			
5		395	455	Servidor	público	de	675
				apoyo 3			
6	Técnico	456	516	Servidor	público	de	733
				apoyo 4			
7	Ejecución de procesos de apoyo	517	576	Servidor público 1			817
8	Ejecución de procesos	577	637	Servidor público 2			901
9		638	697	Servidor público 3			986
10		698	758	Servidor público 4			1086

11		759	819	Servidor público 5	1212
12	Ejecución y Supervisión de procesos	820	940	Servidor público 6	1412
13	Ejecución y Coordinación de procesos	880	940	Servidor público 7	1676
14				8	
15				9	
16				10	
17				11	
18				12	
19				13	
20				14	
21				15	
22	Dirección	941	1000	Servidor público 16	3848

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

A continuación, se da a conocer un ejemplo, como se evidencia en la **Tabla 26.**

Tabla 26. Ejemplo

PUESTO: SECRETARIA

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	45
	Experiencia	56
	Habilidades de gestión	60
	Habilidades de comunicación	60
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	40
	Toma de decisiones	40
Responsabilidad	Rol del puesto	50
	Control de resultados	40
Total puntos		391

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

A. Formulario de Valoración de puestos del Sector Público

Es una herramienta utilizada en gestión de recursos humanos para evaluar y clasificar los puestos de trabajo dentro de una organización, con el fin de establecer una estructura salarial justa y coherente basada en la responsabilidad, complejidad y requerimientos del cargo.

1. Objetivo del Formulario

Este formulario posibilita la valoración sistemática de los trabajos en base a cinco elementos fundamentales:

- Habilidades.
- La complejidad del cargo.
- Responsabilidad.
- Rangos de ponderación.
- Comentarios.

Cada factor se descompone en subfactores con niveles y puntos asignados, lo que posibilita la cuantificación del valor relativo de la posición dentro de la organización.

2. Estructura del Formulario

1) Datos Generales

- **Institución:** Nombre de la entidad.
- **Proceso o unidad:** Campo de la organización al que corresponde el cargo.
- **Puesto:** Nombre del puesto que se va a evaluar.

- **Código:** Identificación del puesto, que se señala como "0" si no se ha asignado.

2) **Competencias**

Este segmento examina la experiencia, las capacidades y los saberes requeridos para el cargo. Se fracciona en cuatro subfactores:

2.1. Instrucción Formal (Formación). Evalúa el nivel educativo necesario:

- **Educación básica** → 15 puntos.
- **Bachillerato** → 45 puntos.
- **Técnico** → 85 puntos.
- **Profesional (4 a 6+ años)** → Entre 125 y 170 puntos.
- **180 puntos para el Diplomado Superior.**
- **Especialidad** → 190 puntos.
- **Maestría o doctorado** → 200 puntos.

2.2. Experiencia: Evalúa los años de experiencia necesarios:

No profesionales:

- **Servicios:** no requerido → 14 puntos.

- **Administrativo:** no requerido → 28 puntos.
- **Técnico:** 3 meses → 42 puntos.
- **Ejecución de procesos de apoyo:** 6 meses → 56 puntos.

Profesionales:

Ejecución de procesos:

- Técnico Superior: hasta 6 años → 70 puntos.
- Tecnológico Superior: hasta 5 años → 70 puntos.
- Tercer nivel: hasta 2 años 6 meses → 70 puntos.

Ejecución y Supervisión de procesos: 3 años → 84 puntos.

Ejecución y Coordinación de procesos: 4 años → 100 puntos.

2.1. Habilidad de Gestión

Capacidad para planificar, coordinar, liderar y supervisar: Niveles del 1 al 5, con puntajes de 20 a 100 puntos.

2.2. Habilidad de Comunicación

Competencias para comunicar información, estimular a los equipos y establecer vínculos: Niveles del 1 al 5, con puntajes de 20 a 100 puntos.

3. Complejidad del Puesto

3.1. Condiciones de Trabajo. Analiza los peligros de estrés, ambientales y físicos: Niveles del 1 al 5 → 20 a 100 puntos.

3.2. Toma de Decisiones. Habilidad para analizar problemas y sugerir soluciones creativas: Niveles del 1 al 5 → 20 a 100 puntos.

4. Responsabilidad

4.1 Rol del puesto. Establece el nivel de acción y manejo del puesto en la organización:

No profesionales:

- **Servicios** → 25 puntos.
- **Administrativo** → 50 puntos.
- **Técnico** → 75 puntos.
- **Ejecución de apoyo y tecnológico** → 100 puntos.

Profesionales:

- **Ejecución de procesos** → 125 puntos.
- **Ejecución y supervisión** → 150 puntos.
- **Ejecución y coordinación** → 175 puntos.

Directivo:

- **Dirección de unidad organizacional** → 200 puntos.

4.2 Control de Resultados. Aporte del puesto a los resultados de la organización: Niveles del 1 al 5 → 20 a 100 puntos.

5. Rangos de Ponderación. Muestra una tabla con la clasificación final, que se basa en el puntaje total obtenido.

- **Puntaje total:** Es la suma de todos los subfactores.
- **Grupo ocupacional:** Categorización de la posición según el puntaje logrado (por ejemplo, director, profesional, técnico, asistente administrativo o auxiliar de servicios).
- **Intervalos:** Rangos de puntuación para cada conjunto (por ejemplo: Grado 1: entre 153 y 212.6 puntos).

6. Observaciones y Validación

Fecha: Fecha de evaluación.

Firmas: Espacios para la validación por parte de:

- Responsable de la Unidad o Proceso.
- Responsable de Recursos Humanos.
- Máxima Autoridad.

El formulario de valoración de puestos, que emite el Ministerio del Trabajo, puede ver en la **Figura 58**.

FORMULARIO DE VALORACION DE PUESTOS	
IDENTIFICACION GENERAL INSTITUCION: _____ UNIDAD O PROCESO: _____ PUESTO: _____ CODIGO: _____	
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
1. COMPETENCIAS 1.1. INSTRUCCION FORMAL Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años <input type="checkbox"/> Profesional - 5 años <input type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/> Diplomado Superior <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	1.2 EXPERIENCIA NO PROFESIONALES Servicios <input type="checkbox"/> No requerida Administrativos <input type="checkbox"/> No requerida Técnico <input type="checkbox"/> 3 meses PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="checkbox"/> 6 meses Ejecución de procesos <input type="checkbox"/> 2 años Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/> 3 años Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/> 4 años DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional <input type="checkbox"/> 10 años o más
1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO 2.1. CONDICIONES DE TRABAJO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	2.3. TOMA DE DECISIONES <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3. RESPONSABILIDAD 3.1. ROL DEL PUESTO NO PROFESIONALES Servicios <input type="checkbox"/> Administrativos <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional <input type="checkbox"/>	3.2 CONTROL DE RESULTADOS <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4. VALORACION DEL PUESTO Puntaje Total <input type="text"/>	
5. CLASIFICACION DEL PUESTO Grupo Ocupacional <input type="text"/> Puesto Institucional <input type="text"/>	
6. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Fecha: <input type="text"/>	
Firma: _____ Nombre: _____ Responsable de la Unidad o Proceso	Firma: _____ Nombre: _____ Máxima Autoridad
Firma: _____ Nombre: _____ Responsable de Recursos Humanos	

Figura 58. Formulario de Valoración de puestos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

2.3.5 Valoración de Puestos – Metodología Hay – Sector Privado

El método Hay, fue creado en la década de 1950-1960. Este método está basado en el método de comparación de factores de Edwar Hay y Dales Purves, se presenta como una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).

Caracteres integrativos de cada factor

Los Caracteres integrativos de los factores del Método Hay, los cuales son:

Competencia: conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo con éxitos: (habilidad, integración, conocimientos específicos).

Solución de problemas: la competencia y la responsabilidad se concretan en el plano mental, para describir y seleccionar los problemas concretos que surjan del Desarrollo profesional del puesto (contexto, dificultad).

Responsabilidad: Se mide la contribución de un puesto determinado en los resultados empresariales y se compara con el potencial de los puestos en sí mismo (impacto, magnitud, independencia) (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025). Ver la **Figura 59**.



Figura 59. Caracteres integrativos de los factores del Método Hay.

Fuente: Tomado del libro *Implementación De Los Subsistemas De Talento Humano, En La Corporación Grupo Salinas De La Provincia Bolívar.* (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).

Factores de la metodología hay

La metodología Hay tiene tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hacen un total de 8 juicios independientes en relación con los diferentes subfactores de cada puesto, tal como se evidencia en la **Figura 60**.



Figura 60. Factores de la Metodología Hay.

Nota: Tomado del libro *Implementación De Los Subsistemas De Talento Humano, En La Corporación Grupo Salinas De La Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).*

En la **Figura 60**, se evidencia los siguientes factores, cada uno con sus subfactores.

- **El SABER - *conocimiento*** requerido; conocimientos del sujeto saber más de los objetos o factores que lo rodean (profundidad, amplitud).
- **El PENSAR - *nivel de pensamiento necesario para solucionar los problemas y obtener resultados***; se piensa con lo que se sabe. El pensar es un factor del saber y se mide por la relación a él, como porcentaje del saber.

- **EL ACTUAR - Las responsabilidades** que tiene el puesto. Realización de la habilidad exigida por el cargo para logara los objetivos previos del puesto. Se mide sobre los (resultados) o (finalidades) de la organización.

1. Habilidad (know how)

Saber - conocimiento: Es la suma total de la experiencia, las habilidades y los conocimientos necesarios para cumplir con eficacia un cargo.

Conjunto de todos los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para desempeñar plenamente una determinada tarea:

- Procedimientos prácticos, técnicas especializadas y disciplinas profesionales o científicas.
- Combina la amplitud y la profundidad.
- Integración de funciones a nivel de dirección, gerencia o supervisión.
- Habilidades administrativas.

Este factor analiza 3 subfactores:

Conocimientos o Habilidad Especializada: La clasificación se extiende desde la más simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas aprendidas

Valoración: Este factor tiene amplitud (variedad) y profundidad. Los cargos requieren diversas combinaciones de algún conocimiento sobre muchas cosas o mucho conocimiento de pocas cosas. Lo que se valora es la suma de los conocimientos, experiencias y habilidades.

Considera conocimientos conceptuales y técnicos mínimos requeridos para ejercer el puesto, adquiridos mediante estudios, entrenamiento o experiencia.

Se clasifica en:

1. **Limitado:** Familiaridad con rutinas simples de trabajo requeridas para llevar a cabo tareas manuales.
2. **Primario:** Habilidades básicas de lectura, aritmética y comunicación con otros involucran la ejecución de rutinarias operacionales o de oficina.
3. **Prácticas elementales:** Habilidades para realizar una variedad de rutinas que implican la operación de equipos o máquinas simples.
4. **Prácticas:** Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.
5. **Prácticas avanzadas:** Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional específica.

6. **Especialidad funcional básica:** Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales o de ambos.
7. **Especialidad funcional madura:** Conocimiento experto en una disciplina funcional o conocimiento de múltiples funciones que implican una vasta comprensión de sus prácticas y principios unida a una amplia experiencia en su aplicación.
8. **Especialidad empresarial o maestría:** Liderazgo en una disciplina compleja o un vasto conocimiento y experticia requeridos para la gerencia de toda la compañía, unidad de negocios importante o de una unidad funcional.
9. **Maestría excepcional:** Líderes reconocidos en el desarrollo del conocimiento

Habilidad Gerencial:

Es la exigencia de unir y coordinar una variedad de recursos y funciones para alcanzar los resultados finales. La capacidad gerencial aumenta a medida que los recursos son más diversos y abundantes.

Valora la capacidad gerencial o de supervisión. Considera los conocimientos y habilidades requeridos para integrar y coordinar funciones y recursos. Sigüientes ítems:

- T. Inexistente.** Ejecución de una o varias tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido, donde la coordinación de estas tareas con otras es de responsabilidad del supervisor del cargo
- i. **Básica.** Ejecución de actividades complejas o una combinación de ellas, requiriendo al ocupante vincular su trabajo con el de otros, o la supervisión de tareas específicas en cuanto a objetivos y contenido.
 - ii. **Homogénea.** Integración y coordinación operacional o conceptual de procesos o funciones homogéneas complementarias en naturaleza y objetivos.
 - iii. **Heterogénea.** Integración y coordinación operacional o conceptual de procesos o funciones heterogéneas claramente diferenciadas en naturaleza y objetivos.
 - iv. **Amplía.** Integración de los procesos fundamentales de una organización grande.
 - v. **Global.** Integración global de todos los procesos de una corporación muy grande.

Habilidad para las Interrelaciones:

Es la exigencia requerida en la relación activa y directa de persona a persona, para obtener resultados del cargo.

Evalúa la capacidad del puesto para interactuar dentro o fuera de la organización, así como las habilidades para entender y motivar.

- 1) **Básica:** Cortesía, tacto y eficacia en el trato diario con otros, incluyendo el contacto para intercambiar información.
- 2) **Importante:** Requiere buscar cooperación, persuadir o influenciar a otros. La habilidad para escuchar y desarrollar un mutuo entendimiento con otras personas es un requerimiento clave.
- 3) **Crítica:** Habilidades interpersonales altamente desarrolladas. Para lograr resultados efectivos, debe crear cambios de comportamiento en la gente dentro o fuera de la organización. Ver la **Figura 61**.

Tabla Guía para Valorar Conocimiento, Experiencia y Habilidades Know How (C.I.H.)

Nivel de Experiencia: Desde 0 hasta 20 años

Nivel de Experiencia	HABILIDAD COMERCIAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	20	22	25	28	30	32	35	38	40	42
1	45	48	50	52	55	58	60	62	65	68
2	70	72	75	78	80	82	85	88	90	92
3	95	98	100	102	105	108	110	112	115	118
4	120	122	125	128	130	132	135	138	140	142
5	145	148	150	152	155	158	160	162	165	168
6	170	172	175	178	180	182	185	188	190	192
7	195	198	200	202	205	208	210	212	215	218
8	220	222	225	228	230	232	235	238	240	242
9	245	248	250	252	255	258	260	262	265	268
10	270	272	275	278	280	282	285	288	290	292
11	295	298	300	302	305	308	310	312	315	318
12	320	322	325	328	330	332	335	338	340	342
13	345	348	350	352	355	358	360	362	365	368
14	370	372	375	378	380	382	385	388	390	392
15	395	398	400	402	405	408	410	412	415	418
16	420	422	425	428	430	432	435	438	440	442
17	445	448	450	452	455	458	460	462	465	468
18	470	472	475	478	480	482	485	488	490	492
19	495	498	500	502	505	508	510	512	515	518
20	520	522	525	528	530	532	535	538	540	542

Figura 61. SABER – CONOCIMIENTO.

Fuente: Tomado del libro *Implementación De Los Subsistemas De Talento Humano, En La Corporación Gruppo Salinas De La Provincia Bolívar.* (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).

2. Solución conceptual del problema (problema solving)

Es la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En la medida en que el pensar esté circunscrito, cubierto por precedentes o es referido a otros, la solución de problemas disminuye.

Valoración: Al medir este componente, evaluamos la intensidad del proceso mental que se usa para examinar, valorar, desarrollar o inventar soluciones a través de conocimientos, experiencia y habilidades. La materia prima del pensamiento es el saber acerca de los hechos, los principios y los significados. Las nuevas ideas se crean a partir de algo que ya existía en nosotros con anterioridad.

- 1) Evalúa qué tan complejo es el proceso mental que se necesita en la posición para reconocer, definir y resolver problemas inherentes o relacionados con ella.
- 2) Determina la intensidad para identificar, especificar, examinar, interpretar, escoger, valorar o concebir soluciones.

Hace referencia a la complejidad del proceso mental que el cargo exige, para finalmente dar solución a un problema determinado.

Marco o Ambiente de Referencia:

Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.

- Es la guía que el puesto recibe para el desarrollo de su actividad intelectual.
 - Margen de libertad del pensamiento en relación con las normas, reglas o procedimientos establecidos.
-
- A. **Instrucciones:** Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas.
 - B. **Rutina:** Rutinas e instrucciones establecidas. Permite la consideración de formas alternativas de ejecutar las tareas, de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo.
 - C. **Semirutina:** Las situaciones son resueltas considerando diferentes rutinas posibles, sujetas a la guía del supervisor o a procedimientos y ejemplos bien definidos.
 - D. **Diversificado:** Procedimientos diversificados. De acuerdo con las condiciones, se elige cuál de muchos procedimientos es el más adecuado dentro de la gran diversidad de opciones.
 - E. **Claramente definido:** Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El qué está claramente establecido; el cómo es determinado por el juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas del momento.

- F. **Definido genéricamente:** Políticas generales y objetivos específicos. El qué es genérico dentro de las políticas globales de la organización.
- G. **Global:** Estos cargos definen en términos generales los objetivos de la organización.
- H. **Abstracto:** Estos cargos establecen la dirección estratégica de la corporación, guiados por el entorno del negocio.

Grado de Complejidad:

Alude a la complejidad que el proceso mental necesita cuando se enfrenta a las situaciones laborales, valorada de acuerdo con los rasgos del problema y los antecedentes previos para resolverlo.

El nivel de dificultad del razonamiento en el puesto para encarar problemas relacionados con sus responsabilidades.

1. **Memoria.** Situaciones idénticas en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas.
2. **Modelos.** Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.
3. **Análisis.** Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en el que la solución requiere un análisis entre el conjunto

de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas.

4. **Innovación.** Situaciones diferentes en las que la solución innovadora requiere un pensamiento analítico, interpretativo, evolutivo y/o constructivo. Se incorporan elementos nuevos a la solución, exigiendo ponderar sus consecuencias.
5. **Incertidumbre.** Situaciones en las cuales tanto el método como el objeto son inciertos o sin precedentes y en las que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos. Exige confrontarse con situaciones desconocidas y originan nuevos conceptos sin la guía de otros.

Tabla Guía para Valorar Solución de Problemas Problem Solving (S.P.)

Willy y Consuelo, Colección de Escritos, S.A.

INNOVACIÓN - COMPLETOS EN LOS PROBLEMAS

NIVEL DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE INNOVACIÓN					
		1	2	3	4	5	6
1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	25%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6	5%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
7	2%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
8	1%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
9	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 62. PENSAR - SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Nota: Tomado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Grupo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánéz Cárdenas, et. al 2025).

3. Responsabilidad por resultados (Accountability)

Es la condición de responder o ser responsable de acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización. Su valoración implica la medición del aporte del cargo en los resultados finales.

La capacidad de responder por las decisiones o acciones tomadas en un puesto y por sus efectos en los resultados finales de la organización.

En la medida que la actuación del puesto está limitada por reglas, normas, leyes, etc., su circunscribe la capacidad de decisión.

Factor que mide el impacto que tiene el cargo en los resultados de la organización

Libertad para actuar: Es la autonomía para actuar que tiene el cargo establecido en el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.

Grado de supervisión (operativa, dirección y orientación), al que está sujeto el puesto.

L. Limitada. Instrucciones explícitas para realizar tareas simples. No se mueven sin instrucciones. Supervisión continua.

A. Restringida. Instrucciones directas y detalladas que establecen paso por paso la secuencia de tareas a ser completadas. Supervisión estrecha.

B. Controlada. Rutinas de trabajo establecidas. Se permite la reorganización de la secuencia de tareas con base en cambios en las situaciones de trabajo. Supervisión

C. Estandarizada. Instrucciones prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados parciales. Establecimiento de prioridades, sujetas a la aprobación del supervisor. Supervisión periódica después de los hechos.

D. Supervisión general. Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente definidas. Revisión de resultados finales.

E. Dirección específica. Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes y políticas funcionales. Consecución de resultados concretos. Dirección gerencial.

F. Dirección general. Políticas funcionales generales, dirección gerencial amplia para el logro de metas. Amplia discreción dentro de las políticas funcionales.

G. Orientación amplia. Guía general por parte de la más Alta dirección. Determinan los resultados empresariales a alcanzar. Son el alto nivel en la toma de decisiones de la organización.

H. Orientación estratégica. Estrategia general de la empresa con gran volumen de recursos, sujetos a una guía muy general de la Junta Directiva.

I. Guía estratégica. Estrategia global de grandes grupos corporativos, solo sujetos a las restricciones de los accionistas o del público en organizaciones muy grandes.

Magnitud: Se define por la aportación del puesto al alcance de los resultados de la organización. Puede expresarse en términos de descripción o cuantitativos, como las cifras económicas anuales.

Cantidad de dinero que administra el puesto.

(0)Indeterminada

(1)Muy pequeña (hasta 100 M US\$)

(2)Pequeña (100 – 1 MM US\$)

(3)Media (1MM – 10 MM US\$)

(4)Grande (10 MM – 100MM US\$)

(5)Muy grande (100 MM – 1.000MM US\$)

Impacto: Está definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.

Grado de contribución del puesto al logro de los objetivos organizacionales.

Indirecto

R: Remoto: Servicios de información, registros o incidentales para ser utilizados por otros con relación a algún resultado

Los niveles y grupos ocupacionales, se detalla acorde al saber, que hace referencia al nivel de formación, por cada uno de los niveles, se establece los grupos ocupacionales, que pueden ser considerados en el sector privado, de acuerdo al detalle en la **Tabla 27**:

Tabla 27. Niveles y Grupos ocupacionales.

NIVELES Y GRUPOS OCUPACIONALES		
NIVEL DE FORMACIÓN – SABER	Nivel	Grupos Ocupacionales
Ph.D.	G 10	Profesional 4
Postgrado o Maestría	G 9	Profesional 3
Título profesional + experiencia	G 8	Profesional 2
Título profesional	G 7	Profesional 1
Últimos años de universidad	G 6	Asistente profesional
Título de Técnico o Tecnólogo	G 5	Tecnólogo
Bachiller + Técnico	G 4	Técnico
Bachiller	G 3	Oficinistas
Primaria + oficios	G 2	Oficios
Primaria	G 1	Servicios

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Por otro lado, es importante mantener las escalas o bandas salariales, en el que podemos verificar los pisos y techos de la valoración de cada puesto, para confirmar si los puestos están bien valorados. Ver la **Figura 64**

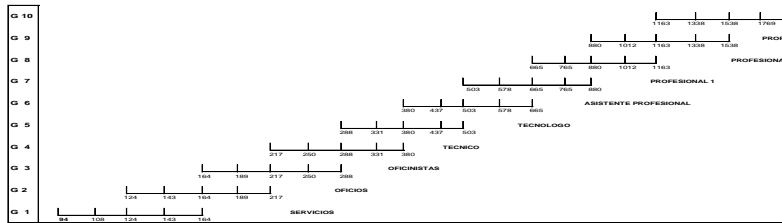


Figura 64. Escalas o bandas salariales.

Elaborado por Vanessa Gavilánez

A continuación, pueden evidenciar un ejemplo, en la **Tabla 28**.

Tabla 28. Ejemplo Valoración del puesto.

VALORACIÓN DEL PUESTO

PUESTO: Analista

SABER	PENSAR	REALIZAR	TOTAL	PUNTOS	G8
EIV 3	E4 50%	E4P			
528	264	350	1142		

ANÁLISIS DEL MERCADO

2400

1500

900

4800/3=1.6

VP

1142*1,6 = 1.827

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Sueldo Promedio del Mercado (SPM):

Compañía SPM

A 318

B 350

C 380

1048 / 3 = \$349.33 SPM para el grupo ocupacional “Servicios”

Valor Monetario del Punto (VMP):

\$349.3 / 124 PM = 2,81 VMP

Sueldo Básico (SB):

SB de Mensajero: 94 x 2,81 = \$264.14

SB de Bodeguero: 112 x 2,81 = \$314.72

CAPÍTULO III

3 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA

3.1 Introducción a la gestión por competencias

La palabra competencia se utiliza en distintos ámbitos y sus significados son diversos. Según la RAE (Real Academia Española), el término “competencia”, en relación con “ser competente”, significa: pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Adicionalmente, también según la RAE, el término “competencia”, cuando está relacionado con el infinitivo del verbo “competir”, significa: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. (Alles M. A., 2016).

Definición de competencia

Según (Alles M. A., 2016), hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Para Spencer & Spencer, es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral. Por otra parte, Levy-Leboyer, menciona que son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Para Colardyn (1996: 53), las competencias se pueden definir como el conjunto de las capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve y, muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente.

Es decir, un modelo de gestión que posibilita alinear a las personas que forman parte de una organización (incluyendo a los directivos y otros niveles) para alcanzar las metas estratégicas.

Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos. Un modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito, como dijimos, alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

Un modelo de competencias posibilita que se elijan, se evalúen y se desarrollen individuos en función de las habilidades necesarias para lograr la estrategia de la organización.

Como resultado de la definición del modelo de competencias se confecciona una serie de documentos; entre los más relevantes se pueden mencionar los diccionarios de competencias y comportamientos y la asignación de competencias a puestos. Como decíamos en párrafos previos, entre las diferentes definiciones y aplicaciones del término competencias existe una muy difundida y que aborda la problemática desde otro ángulo: la empleabilidad de las personas.

Por último, la RAE define el término “competencia” cuando está relacionado con “*ser competente*” y, a su vez, con “*incumbencia*” de la siguiente manera: atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Como puede apreciarse hasta aquí, son tres conceptos diferentes para una misma palabra: competencia.

Mucha de la bibliografía disponible sobre competencias está en idiomas diferentes del español, por lo cual es válido ver cómo se nombra el concepto en otras lenguas.

3.1.1 Modelo De Competencias. Las Diferentes Competencias Que Lo Integran

Una vez más, es importante considerar que los modelos se definen a medida de cada organización. Otros aspectos que deben tenerse en cuenta son la claridad de los conceptos, el correcto uso del idioma y, además, que muchos de ellos se relacionan con otros y en ciertos casos se solapan entre sí.

Interrelación de los conceptos

Es fácil deducir que no será posible trabajar en equipo sin una comunicación eficaz ni se podrá poseer liderazgo sin ella.

Un líder impulsará el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, y un individuo que tenga una comunicación eficaz será un mejor líder o miembro del equipo. El mismo escenario también ocurre en otras definiciones más complejas, lo cual debe examinarse en cada caso para prevenir que un modelo de competencias contenga conceptos duplicados. Consulte la **Figura 65**.



Figura 65. Interrelación de los Conceptos.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Las competencias cardinales

Estas competencias se refieren a lo esencial o principal en el campo de la organización; normalmente representan valores y rasgos específicos

que distinguen a una organización de las demás y muestran aquello que es requerido para conseguir la estrategia.

Otros autores les dan otras denominaciones, como core competences, competencias generales o corporativas, y también competencias transversales.

Por su naturaleza, se necesitarán a todos los miembros de la organización para que tengan competencias cardinales.

3.1.2 Las competencias específicas gerenciales

Como se deriva de su definición, las competencias específicas están vinculadas a ciertos grupos o colectivos de personas. Como su nombre indica, las específicas gerenciales son aquellas que resultan imprescindibles para quienes tienen a su cargo a otros, es decir, aquellos que son jefes de otras personas.

3.1.3 Las competencias específicas por área

Finalmente, las competencias específicas por área, así como las gerenciales, están vinculadas con determinados grupos de individuos. En este caso, como lo sugiere su nombre, se refiere a las habilidades necesarias para quienes laboren en un área específica, como Finanzas o Producción.

Después de establecer las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, se crea el Diccionario de competencias. A partir de este diccionario, se procede a determinar los

grados y competencias requeridos para cada puesto laboral (Alles M. A., 2016).

3.1.4 Definición de competencias específicas por procesos

En algunas organizaciones se diseñan métodos de trabajo por procesos. En ciertas organizaciones, se crean métodos de trabajo basados en procesos. Si se considera pertinente, la definición de competencias específicas por área podría ser sustituida por la definición de competencias específicas por procesos. Se ha priorizado la determinación de competencias por área en la elaboración de la Trilogía, porque es aquella que tiene más aplicación práctica.

Estas familias podrán ser definidas por:

- Área.
- Procedimiento.
- Juntando área y proceso.
- y otros.

En resumen, se deberán identificar las familias de puestos con atributos semejantes para determinar así las competencias que necesitarán en conjunto.

3.1.5 Armado del modelo de competencias

Para la implementación de un modelo de competencias, el paso inicial consiste en realizar talleres de reflexión bajo una dirección máxima y determinar qué competencias formarán parte del modelo, como se ha indicado hasta este punto. Después de esta fase inicial, se crean los diccionarios que representarán dicho modelo: la Trilogía. (Diccionario de competencias, diccionario de conductas, diccionario de interrogantes).

En otras palabras, se establece el modelo, después se elabora el Diccionario de competencias y luego los ejemplos de comportamientos, que se recopilan en un documento llamado Diccionario de comportamientos. Este último también es personalizado para cada organización. Las competencias se dividen en cuatro grados o niveles para la elaboración del Diccionario de competencias.

La apertura mencionada se lleva a cabo de manera idéntica para todas las competencias del modelo. Nuestra recomendación es usar una escala de cuatro grados; si se elige otra cantidad, la coherencia del modelo debe ser mantenida.

Como se puede observar, la competencia se muestra con su nombre y su definición general, además de la que corresponde a cada uno de los niveles establecidos (A, B, C, D). (Alles M. A., 2016). Tal como se muestra en la **Figura 66**.

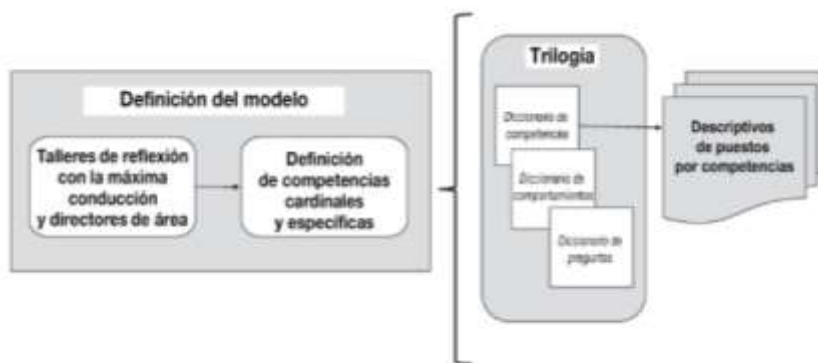


Figura 66. Armado del modelo de competencias.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

Niveles Establecidos

A: Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza.

Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados.

Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

B: Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza.

Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.

C: Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración.

Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D: Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás. Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo (Alles M. A., 2016).

3.1.6 La asignación de competencias a puestos

El Diccionario de competencias es la fuente de la que se toma la asignación de competencias a puestos. En los Descriptivos de puestos, se especifican las competencias con su grado o nivel y su nombre.

El documento titulado Diccionario de competencias, elaborado específicamente para cada organización, contiene la definición y la apertura por grados de las competencias.

Es crucial subrayar cómo se determina cada competencia, porque muchas organizaciones a menudo funcionan de manera errónea debido a definiciones incorrectas del modelo. Si los diferentes niveles se establecen únicamente con una palabra (por ejemplo, "grado A como un nivel excelente de la competencia"), sin que haya una definición del grado y ejemplos de conductas observables, en realidad no se cuenta con un modelo de competencias.

Es fundamental enfatizar la relevancia de la apertura en grados de las competencias para todos aquellos que no estén familiarizados con estos asuntos. En una primera instancia, y en respuesta a una pregunta específica, cualquier jefe futuro expresará que espera que su colaborador tenga la mayor iniciativa posible o de un nivel alto.

Si le preguntan nuevamente sobre el nivel de decisión que tiene, por ejemplo, el vendedor, probablemente responderá que debe ser proactivo "dentro de las pautas", es decir, siguiendo las instrucciones recibidas. Por ende, la iniciativa presenta un límite de referencia, o sea, un grado

específico que normalmente no concuerda con la primera descripción. Después de haber descrito las competencias y sus grados, se procede a asignarlas a los puestos. (Alles M. A., 2016) Consulte la **Figura 67**.

Competencias asignadas a un puesto

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PUESTO: GERENTE DE RRHH				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad	X			
Responsabilidad personal	X			
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas		X		
Competencias específicas área RRHH				
Adaptabilidad - Flexibilidad		X		
Cierre de acuerdos	X			
Credibilidad técnica	X			

Nota: Solo se consignan 6 competencias para la presentación del tema en un gráfico

Figura 67. La asignación de competencias a puestos.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

En el sector público el diccionario de competencias esta integrado por las competencias laborales técnicas, que están directamente relacionadas con el puesto de trabajo, ver la **Tabla 29**.

Tabla 29. Diccionario de Competencias Laborales Técnicas - Sector Público.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES SECTOR PÚBLICO

COMPETENCIAS TÉCNICAS

No .	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No .	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	1	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			2	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			3	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles.

Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Así mismo en el sector público el diccionario de competencias esta integrado por las competencias laborales conductuales, que están directamente relacionadas con toda la organización, ver la **Tabla 30**.

Tabla 30. Diccionario de Competencias Laborales Conductuales - Sector Público.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES SECTOR PÚBLICO

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

No	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada	1	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se

con los demás.	considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
2 Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
3 Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

3.1.7 Plazos de la puesta en marcha

La metodología expuesta, sintéticamente, asegura que los plazos para contar con todos los subsistemas funcionando o al menos lo más esencial de cada uno de ellos oscilan entre 3 y 6 meses, dependiendo de la complejidad del negocio de cada organización (Alles M. A., 2016).

Cuando una Organización ha adoptado la Gestión por Competencias

Si una empresa realiza su gestión a través de un modelo de competencias, estas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esta información. La descripción del puesto se realizará recolectando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para este propósito (Alles M. A., 2016).

3.1.8 La Asignación de Competencias a Puestos

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo. En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización.

Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas.

Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de estas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar solo el grado o nivel necesario de esta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

En este punto es importante señalar que a un puesto se le asignan competencias, es decir, se define qué capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición. Por lo tanto, el documento con el que se trabaja para hacer la asignación de competencias a puestos es el diccionario de competencias. El descriptivo de puesto por competencias que se expone en el corresponde con una posición de gerente de Recursos Humanos en una empresa de servicios. En todos los casos se sugiere poner a disposición del ocupante del puesto tanto las competencias como sus comportamientos asociados, que constan en los respectivos diccionarios de la organización. No es necesario que la persona conozca los documentos completos, pero sí las secciones correspondientes a su puesto de trabajo (Alles M. A., 2016). Ver la **Figura 68**.

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso con la calidad de trabajo		X		
Ética			X	
Flexibilidad y adaptación		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos		X		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		X		
Conducción de personas			X	
Dirección de equipos de trabajo		X		
Competencias específicas por área				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados con calidad			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Conocimiento de la industria y el mercado		X		
Colaboración	X			

Figura 68. Descripción de puestos: competencias.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

3.1.9 Evolución de las Competencias en una Familia de Puestos

Al relacionar esta función con las competencias, se analiza en especial cómo estas evolucionan en una familia de puestos. La familia de puestos representa en sí misma un plan de carrera. Al utilizar competencias para el desarrollo de un individuo, deben evaluarse sus competencias. Esto podrá ser a través de evaluaciones específicas o como resultado de la

evaluación de desempeño, comparando dicha evaluación con lo requerido por cada puesto y su evolución en los planes de carrera. Se puede ver un ejemplo de este procedimiento en la **Figura 69** (Alles M. A., 2016).

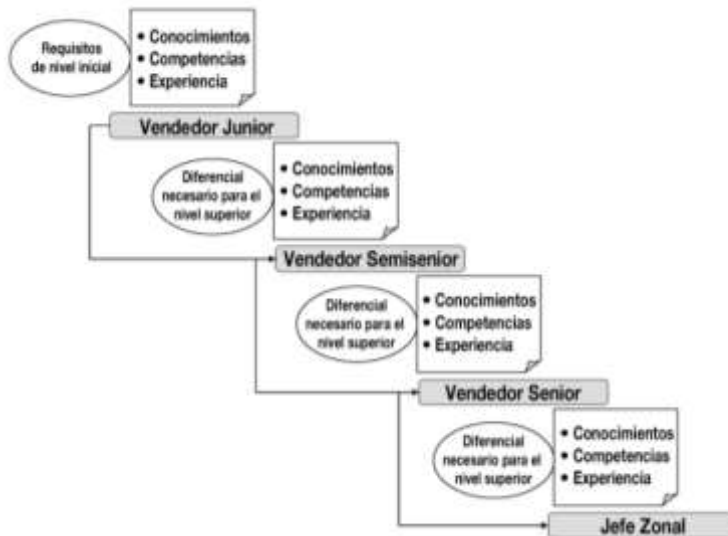


Figura 69. Planes de carrera. Ejemplo. Desde Vendedor Junior hasta Jefe Zonal.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

Aplicación por competencias en los subsistemas de Talento Humano de la administración pública

Se presenta una interrelación entre la gestión del Talento Humano, y la Estrategia de la organización, destacando cinco procesos fundamentales del área de recursos humanos: planificación del talento humano,

descripción, clasificación y valoración de puestos, selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo de personal.

Cada proceso contribuye a alinear el capital humano con los objetivos estratégicos, asegurando el desarrollo óptimo de competencias, selección adecuada de candidatos, evaluación continua del rendimiento y fortalecimiento de habilidades, lo cual es fundamental para la competitividad y el éxito organizacional, así como garantizar la cantidad y calidad del personal idóneo para la estructura administrativa. (Ministerio de Trabajo, 2021). Ver la **Figura 70**.



Figura 70. Aplicación por competencias en los subsistemas de Talento Humano de la administración pública.

Fuente: Tomado del Ministerio de Trabajo. (2021).

3.2 Reclutamiento y Selección

3.2.1 Reclutamiento

Según Gavilánez Cárdenas et al. (2025), en su libro menciona que el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación.

Seleccionar no implica escoger por escoger, sino que brinda la posibilidad de analizar, clasificar y verificar el acatamiento del perfil del puesto que las personas deben cumplir, en función de sus potencialidades y la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, por lo que es sumamente tener un proceso ético, en las políticas, en los objetivos, esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen este proceso.

El reclutamiento implica generar una reserva de candidatos que sean capaces de ocupar un puesto en la organización. Las prácticas de reclutamiento eficaces atraen no solo a un mayor número de solicitantes, sino también a aquellos que poseen las capacidades y motivaciones deseadas (Dessler, 2020, p. 124).

Es importante indicar que el reclutamiento es el proceso proactivo de identificar, atraer y generar un grupo de candidatos calificados y potenciales para un puesto vacante dentro de una organización.

Su propósito primordial es formar un extenso grupo de candidatos que satisfagan los requerimientos fundamentales del puesto, para después avanzar a la etapa de selección. Se enfoca en la cantidad y la disponibilidad de talento.

3.2.2 Tipos de reclutamiento

El reclutamiento se puede dividir en dos grandes tipos: el interno y el externo. Algunos escritores además contemplan una tercera categoría: el reclutamiento combinado o mixto.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno consiste en la búsqueda y promoción de candidatos que ya forman parte de la organización, ya sea mediante promociones, transferencias o reingresos” (Chiavenato, 2020p. 238). Según el (Grupo Ono, 2025), el reclutamiento interno se realiza buscando candidatos dentro de la misma empresa, promoviendo o trasladando empleados que ya conocen la organización. Favorece la retención y la motivación interna. Implica buscar candidatos dentro de la misma compañía, ya sea promoviendo a los trabajadores actuales o trasladándolos a diferentes departamentos. Esto estimula a los empleados y hace uso de lo que ya saben sobre la cultura organizacional.

Características:

- Está dirigido a los trabajadores en la actualidad.

- Emplea instrumentos como intranet, avisos internos, evaluaciones de rendimiento o planes de sucesión.
- Fortalece la motivación de los empleados y la cultura organizativa.

Ventajas:

- Disminuye el gasto y el tiempo para contratar personal.
- Aumenta la motivación y la lealtad de los empleados.
- Riesgo reducido, dado que el rendimiento del candidato es conocido.

Desventajas:

- Puede causar desmotivación o conflictos internos en los que no son elegidos.
- Restringe la incorporación de nuevos talentos e ideas del mercado.

Reclutamiento externo:

La búsqueda de candidatos fuera de la organización, con el objetivo de incorporar nuevos talentos, habilidades o puntos de vista que no se encuentran disponibles en el interior, es lo que se conoce como reclutamiento externo (Mondy y Martocchio, 2020).

Busca candidatos fuera de la organización mediante diferentes medios, como anuncios en línea, redes sociales, ferias de trabajo y agencias de

empleo. Esto posibilita que la compañía incorpore nuevas capacidades e ideas.

De acuerdo con el Grupo Ono (2025), la búsqueda y contratación de personal externo se lleva a cabo fuera de la compañía, lo cual permite acceder a una gran cantidad de posibles candidatos. Atrae nuevos talentos con habilidades particulares a través de agencias especializadas y plataformas digitales.

Características:

- Se dirige a individuos que no pertenecen a la compañía.
- Utiliza medios como las redes sociales, las universidades, los portales de trabajo (LinkedIn, Computrabajo, Indeed), las ferias de empleo, universidades, headhunters (cazatalentos), etc.

Ventajas:

- Ofrece diversidad, innovación y sangre nueva.
- Incrementa el grupo de talento disponible.
- Es útil cuando no existe personal interno calificado

Desventajas:

- Un costo más alto y un tiempo de procesamiento más largo.

- Posibilidad de contratar mal debido al desconocimiento del candidato.
- Es posible que impacte en el ánimo del personal interno.

Reclutamiento Mixto (Combinado)

El reclutamiento mixto es una estrategia que fusiona fuentes internas y externas, lo cual brinda a la organización la oportunidad de beneficiarse de lo mejor de los dos mundos: el saber y lealtad internos, así como la competencia e innovación externas (Armstrong y Taylor, 2020). El reclutamiento mixto, según el Grupo Ono (2025), combina los dos métodos, comenzando con la búsqueda interna y luego recurriendo a candidatos externos si no se encuentran personas adecuadas. Saca provecho de los beneficios de los dos métodos.

Características:

- Se utiliza cuando se desea ofrecer oportunidades a los trabajadores internos y también a los candidatos externos.
- Es frecuente en procesos de alta dirección o en posiciones críticas.

Ventajas:

- Promueve la transparencia y el mérito.
- Equilibra estabilidad e innovación.

Desventajas:

- Puede causar tensiones si los internos sienten que tienen menos oportunidades.
- Necesita más logística y recursos.

Para asegurar una mejor comprensión, se crea el cuadro comparativo de las clases de reclutamiento, que puede observarse en la **Tabla 31**.

Tabla 31. Cuadro comparativo de los tipos de reclutamiento.

Característica	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo	Reclutamiento Mixto (Híbrido)
Definición	Busca candidatos dentro de la propia organización.	Busca candidatos fuera de la organización.	Combina de forma estratégica las fuentes internas y externas.
Fuentes	Ascensos, transferencias, anuncios en intranet, banco de talentos.	Portales de empleo, redes sociales, agencias, ferias, universidades, referencias.	Utiliza todas las fuentes disponibles de manera simultánea o secuencial.
Ventajas	Motiva a los empleados. Menor costo y tiempo.	Nuevas ideas y perspectivas. Amplía la pool de talento. Trae	Equilibrio entre innovación y lealtad.

	Menor riesgo (candidato conocido).	habilidades específicas.	Optimiza recursos (usa lo mejor de cada método).
	Planificación de la sucesión.	Evita conflictos por ascensos.	Flexibilidad para adaptarse a cada vacante.
Desventajas	Efecto "endomogamia" (falta de innovación). Puede generar conflictos internos.	Mayor costo y tiempo. Mayor riesgo de ajuste (candidato desconocido).	Complejidad en la gestión. Requiere una planificación cuidadosa para no cometer errores (ej. desmotivar internos).
	Vacante en cadena (hay que llenar el puesto que se dejó).	Puede desmotivar a los empleados internos.	
Mejor Uso	Con el objetivo de promover la fidelidad, conservar el talento y cubrir puestos vacantes con candidatos internos que estén calificados.	Cuando se necesitan nuevas habilidades, una inyección de innovación o no hay candidatos internos idóneos.	Como estrategia estándar para asegurar una búsqueda completa y equitativa, aprovechando todas las opciones.
Impacto en la cultura	Refuerza la cultura organizacional existente.	Transforma o enriquece la cultura con nuevas perspectivas.	Equilibra la preservación cultural con la renovación.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

3.2.3 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los canales o mecanismos utilizados por las organizaciones para atraer candidatos potenciales, ya sea dentro o fuera de la empresa. La elección de la fuente adecuada influye directamente en la calidad, costo y velocidad del proceso de contratación” (Mondy & Martocchio, 2020).

Las fuentes o medios de reclutamiento se dividen principalmente en internas y externas, cada una con métodos específicos para atraer candidatos.

Fuentes de Reclutamiento Interno

Estas fuentes aprovechan el talento ya existente dentro de la organización.

- **Promociones internas.** Las promociones permiten a los empleados ascender a puestos de mayor responsabilidad, motivando su desarrollo profesional y reteniendo el talento clave (Chiavenato I. , 2020).
- **Transferencias.** Movilidad lateral de un empleado a otro departamento o puesto del mismo nivel.
- **Bolsa de trabajo interna / Intranet corporativa.** Plataforma donde se publican vacantes exclusivas para empleados actuales.
- **Programas de sucesión y desarrollo.** Los planes de sucesión identifican y preparan internamente a futuros líderes, asegurando continuidad organizacional (Armstrong & Taylor, 2020).

- **Reingresos (boomerang employees).** Exempleados que regresan a la organización.

Fuentes de Reclutamiento Externo

Estas fuentes buscan talento fuera de la organización.

A. Fuentes tradicionales

Publicidad en medios impresos, radiofónicos o televisivos. Aunque se utilizan cada vez menos, todavía están presentes en algunas regiones o sectores.

Oficinas de empleo públicas y privadas. Las agencias de empleo funcionan como intermediarias entre las compañías y los candidatos, simplificando el procedimiento de búsqueda a través de evaluaciones preliminares y bases de datos (Mondy & Martocchio, 2020, p. 201).

Eventos de universidades y ferias de trabajo. Perfecto para atraer a perfiles técnicos o recién egresados.

B. Fuentes digitales y modernas

Portales de trabajo, como LinkedIn, Computrabajo, Indeed, OCCMundial y Glassdoor. El reclutamiento ha sido transformado por las plataformas digitales, que han posibilitado una cobertura mundial, el filtrado por competencias y la disminución de los costos operacionales (Armstrong & Taylor, 2020, p. 170).

Redes sociales de carácter corporativo y profesional. LinkedIn es el ejemplo más destacado. Las campañas de employer branding también utilizan Facebook, Instagram y Twitter.

Cazatalentos o cazadores de talentos (contratación ejecutiva). El headhunting se emplea para cargos de alta dirección o especializados, en los cuales se busca a candidatos pasivos de forma activa a través de una investigación individualizada y discreta (Cascón & Díaz, 2019).

Ferias de empleo y universidades: son perfectas para captar talento joven y recién egresado. La compañía tiene la posibilidad de crear una relación con las entidades académicas. Al cooperar con universidades, las organizaciones pueden descubrir talento en desarrollo y crear una marca de empleador fuerte entre los futuros profesionales (Bohlander y Snell, 2010, p.154).

Referidos por trabajadores (Programas de referencia de empleados). Según Noe et al. (2021, p. 215), los programas de referidos se benefician de las redes personales de los trabajadores actuales, que sugieren aspirantes confiables y disminuyen el riesgo de contratación.

Selección de personal en competencias, hackatones o desafíos laborales. Frecuentemente empleado en marketing, tecnología y empresas emergentes.

Medios de Reclutamiento

Los medios de reclutamiento son los canales o herramientas que se utilizan para difundir la información sobre las vacantes. Ver la **Tabla 32**.

Tabla 32. Comparación resumida.

Fuente de reclutamiento	Tipo	Ventajas	Desventajas
Promociones internas	Interno	Motiva, reduce costos	Puede generar celos
Portales de empleo	Externo	Amplio alcance, bajo costo	Alto volumen de CVs no calificados
Referidos	Externo	Alta calidad, rápida integración	Riesgo de homogeneidad o nepotismo
Headhunters	Externo	Acceso a talento pasivo y senior	Costoso
Redes sociales	Externo	Employer branding, engagement	Requiere estrategia y manejo profesional

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

La elección de la fuente de reclutamiento debe estar alineada con:

- El perfil del puesto (junior, senior, técnico, ejecutivo).

- El presupuesto disponible.
- La urgencia de la contratación.
- La estrategia de employer branding de la organización.

Medios Digitales:

Redes sociales y página web de la compañía: Los medios digitales son los más empleados para difundir las vacantes laborales.

Bases de datos de aspirantes: Con frecuencia, las empresas y agencias sostienen bases de datos con currículums de candidatos previos para las oportunidades venideras.

Medios Físicos:

- **Tablones de anuncios y carteles:** Se utilizan principalmente para el reclutamiento de personal no calificado o para trabajos temporales.
- **Ferias de empleo y eventos de networking:** permiten el contacto directo entre reclutadores y candidatos.

3.2.4 Elección del Contenido

Es la información que es transmitida a los probables candidatos mediante las técnicas o medios de reclutamiento a fin de atraerlos e interesarlos por las vacantes existentes.

Partes del Aviso de Empleo

1. Un título atrayente.
2. Información corta sobre la vacante.
3. Responsabilidades del cargo.
4. Características del candidato.
5. Recompensas.
6. Ubicación de la empresa u oficinas.
7. Sigüientes pasos. Fechas de postulación y otros, Adjuntar el CV, enviarlo por correo electrónico o llenar el perfil en la plataforma. Ver la **Figura 71**.



Figura 71. Partes del anuncio.

Elaborado por Vanessa Gaviláñez.

3.2.5 El Anuncio

El anuncio de reclutamiento es un mensaje estructurado, publicado en medios internos o externos, cuyo propósito es atraer candidatos calificados para un puesto vacante, comunicando de forma clara las responsabilidades, requisitos y beneficios del cargo” (Mondy & Martocchio, 2020, p. 203).

Un buen anuncio no solo informa, sino que también vende la oportunidad y la marca empleadora, generando interés en los candidatos adecuados” (Armstrong & Taylor, 2020, p. 172).

Una herramienta esencial para atraer a los candidatos es un anuncio de reclutamiento, que también se conoce como oferta de empleo o convocatoria. Un anuncio útil no solamente explica el puesto, sino que también hace una venta de la oportunidad y de la compañía.

El anuncio tiene que ser claro, resumido, informativo e inspirador.

Elementos esenciales de un anuncio efectivo

Un anuncio eficaz debe ser informativo, atractivo, persuasivo, claro y breve. Tiene que contestar las preguntas fundamentales que haría cualquier aspirante.

Título del puesto: Tiene que ser exacto y fácil de reconocer (por ejemplo, "Analista de Marketing Digital" en vez de "Gurú del Marketing").

Nombre de la compañía y Descripción breve: Uno o dos renglones acerca de las actividades y la cultura de la empresa para suscitar el interés.

Ubicación: Indicar si es de manera presencial, híbrida o remota, así como también la localidad o el país.

Descripción del puesto (Lo que harás):

Tareas y responsabilidades fundamentales del día a día.

Emplear verbos de acción (coordinar, gestionar, analizar, desarrollar).

Requisitos (Lo que necesitas):

Educación: Título académico y/o estudios necesarios.

Experiencia: Años y naturaleza de la experiencia particular.

Capacidades técnicas: Software, herramientas, lenguajes.

Habilidades blandas: Capacidad de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Lo que ofrecemos (por qué deberías postularte):

- Un salario y beneficios competitivos (vacaciones, seguro de salud, bonificaciones).
- Posibilidades de desarrollo y evolución en el ámbito profesional.

- Cultura organizativa y entorno laboral.

Instrucciones para aplicar:

Cómo y dónde remitir la solicitud (por ejemplo, "Envía tu currículum a reclutamiento@empresa.com con el asunto 'Analista de Marketing'").

Datos sobre igualdad de oportunidades/información legal:

Una expresión estándar que señala que la compañía es un empleador que provee igualdad de oportunidades.

Una descripción de puesto efectiva en un anuncio de reclutamiento debe hacer más que enumerar las tareas; tiene que vender el trabajo al ofrecer una imagen realista y seductora de lo que es laborar en la empresa (Gómez-Mejía y otros, 2019, p. 158).

Mejores Prácticas para Redactar el Anuncio

Emplee un lenguaje inclusivo: evite el uso de lenguaje con sesgo por edad o género (por ejemplo, "buscamos a un hombre dinámico"). Utilice un tono neutral y enfocado en las habilidades.

Sea transparente: Sea claro en cuanto al salario (o a un rango de salarios), el tipo de contrato y las expectativas. Esto atrae a postulantes que están mejor alineados y reduce el tiempo.

Mejore para SEO: Emplee palabras clave pertinentes para el cargo en el título y la descripción (por ejemplo, "Community Manager",

"Desarrollador de Python"). Esto provoca que el anuncio se muestre en un mayor número de búsquedas.

Demuestre la cultura: Utilice el anuncio para mostrar la personalidad de la compañía (por ejemplo, relajada, formal, innovadora).

Incorpore un llamado a la acción (CTA) explícito: "Presenta tu CV", "Inscríbete en nuestro sitio web", "Aplica ahora". Consulte el ejemplo en la **Figura 72**.

Importante Hotel de 4 estrellas situado en la ciudad de Barcelona
precisa

JEFE DE RECEPCIÓN

Con dependencia directa de Director del hotel se responsabilizará de la supervisión y control de la recepción del hotel, de la motivación y distribución de funciones, horarios, etc. de los cuatro recepcionistas, así como de poner en marcha un nuevo sistema de atención al cliente.

Imprescindible: Diplomatura en turismo, experiencia mínima de 2 años en puesto similar y buen dominio del idioma Ingles hablado y escrito.

Se valorará: Experiencia en gestión de atención al publico y dominio de otros idiomas.

Se ofrece: Incorporación en importante hotel en expansión con reales posibilidades de promoción tanto económicas como profesionales y sueldo a convenir en función de las aportaciones del candidato.

Interesados enviar C.V. con fotografía reciente al Apartado de correo, 112, 08001 – Barcelona, indicando en el sobre referencia JR-1224.

Figura 72. Ejemplo del anuncio.

Elaborado por Vanessa Gavilánez

3.2.6 Selección de personal

La selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de recursos Humanos (GRH), derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).

Para Chiavenato (2009), la selección de personal actúa como un filtro que solamente deja entrar a la organización a ciertas personas, las cuales poseen las cualidades requeridas.

La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización (Alles M. , 2018).

Etapas de Selección de Personal

Reclutamiento (Fase Inicial): Comienza con el reclutamiento, que se representa como el punto de entrada al proceso. Se muestra que el reclutamiento puede ser interno, externo o mixto, indicando las tres fuentes principales de donde provienen los candidatos.

Selección (Fase de Evaluación): La selección es la etapa que sigue al reclutamiento. En esta etapa, se examina a los aspirantes de acuerdo con dos criterios primordiales:

Mérito: Se analiza este criterio por medio de la capacitación, la experiencia, la formación, el manejo de idiomas y el conocimiento en paquetes informáticos.

Oposición: Este criterio se mide a través de exámenes psicométricos y de conocimientos.

Inducción y contratación (última etapa): A los aspirantes que pasan la fase de selección se les contrata. Por último, el paso final del proceso es la inducción, en la que se incorpora a los empleados nuevos a la compañía. Consulte la **Figura 73**.



Figura 73. Etapas de Selección de Personal.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

La **Figura 73**, visualiza el flujo de candidatos desde la búsqueda inicial (reclutamiento) hasta la incorporación final del nuevo empleado (inducción), con la selección como la etapa central donde se aplican criterios de mérito y oposición para elegir a los más aptos.

3.2.7 Relación entre reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección son procesos interdependientes: el primero provee los candidatos, el segundo los evalúa y decide quién ingresa a la organización. Ambos deben alinearse con la estrategia empresarial y los valores organizacionales (Armstrong & Taylor, 2020, p. 157).

Pasos para la Selección

El proceso de selección se genera de acuerdo a los siguientes pasos:

Autorización de Gerencia: Todo el proceso comienza con la aprobación por parte de la gerencia, lo que valida la necesidad de la nueva contratación.

Presupuesto: Una vez autorizada, se designa un presupuesto para la vacante, lo que resulta esencial para establecer el salario y los gastos relacionados.

Hoja de Solicitud: Este es el documento más importante del proceso. El gráfico muestra los componentes esenciales que deben formar parte de esta hoja, tales como:

Nombre del departamento: A qué zona corresponde el puesto vacante.

Nombre del solicitante: Se refiere a la persona que solicita la contratación.

Motivos de la vacante: Las causas por las cuales el puesto está disponible (por ejemplo, renuncia, nueva posición, etc.).

Tiempo del Contrato: el tiempo que dura el contrato (ya sea indefinido, temporal, etc.).

Perfil del puesto: Un resumen de las funciones y el papel desempeñado.

Instrucción formal: El grado de educación que se necesita.

Capacitación: Las competencias y saberes particulares requeridos.

Experiencia: Los años o el tipo de experiencia en el mundo laboral que se busca.

Perfil: Después de que se ha completado la hoja de requisición, se elabora un perfil detallado del candidato ideal, el cual funcionará como orientación para la búsqueda.

Proceso de selección: Una vez que se ha establecido el perfil, comienzan las actividades de reclutamiento y selección con el objetivo de encontrar al candidato apropiado.



Figura 74. Proceso para llenar una vacante.

Elaborado por Vanessa Gavilánez

La **Figura 74**, ilustra cómo una solicitud para contratar a alguien se formaliza a través de un documento (la hoja de requisición) que luego guía todo el proceso de búsqueda y selección de personal.

3.2.8 Etapas del Proceso de Selección

El proceso de selección de personal consta de 9 etapas, presentado de forma secuencial y lógica

Descriptivo de Puesto: El proceso se inicia con una definición precisa del puesto. Esto supone registrar el perfil óptimo del candidato, las obligaciones y las tareas.

Información y difusión de la vacante: Después de determinar el puesto, se comienza a difundir la oferta. Esto puede abarcar la divulgación de anuncios en plataformas de trabajo, redes sociales o cualquier otro canal de reclutamiento.

Recepción y recolección de los currículums: En esta fase se obtienen las hojas de vida de los postulantes interesados. Es el comienzo oficial de la evaluación de los solicitantes.

Análisis y Clasificación de las Hojas de Vida: Los currículos recibidos son evaluados y organizados en función de si satisfacen los requerimientos básicos del cargo. En esta etapa, se lleva a cabo un primer filtro con el fin de escoger a los candidatos más prometedores.

Implementación de las pruebas: Los postulantes preseleccionados son evaluados mediante pruebas de distinta índole, como psicométricas, habilidades o conocimientos, para determinar su aptitud.

Entrevista: Los candidatos que superan las pruebas son entrevistados. La entrevista permite evaluar la experiencia, las habilidades blandas y la compatibilidad con la cultura de la empresa. Para esta etapa se selecciona de 3 o los 5 mejores puntuado, mismo que depende de las políticas de cada empresa.

Informe final: Se compone un informe con los resultados y una sugerencia sobre el candidato más apropiado después de haber terminado todas las entrevistas y pruebas.

Contratación: La compañía realiza la propuesta oficial de trabajo al candidato seleccionado en esta fase. Cuando ella la acepta, se establece oficialmente la relación laboral.

Inducción: El proceso de acoger y guiar al nuevo empleado es el último paso. Esto le ayuda a integrarse en la compañía, comprender su función y familiarizarse con sus compañeros de trabajo.



Figura 75. Etapas del proceso de selección.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

La **Figura 75**, muestra el ciclo completo, desde la preparación inicial hasta la integración final del nuevo empleado en la organización.

3.2.9 Incorporación al servicio público. Tipos de Nombramiento y sus Procesos

Los tipos de nombramiento y sus procesos organiza la información, donde cada una representa una modalidad de nombramiento con su respectivo proceso de selección, el mismo se evidencia a continuación:

Nombramiento Permanente: Para obtener un nombramiento permanente, el proceso de selección es un concurso de méritos y oposición. La contratación se rige por las normativas del Ministerio del Trabajo. Este es un método común para garantizar que los empleados públicos sean seleccionados por sus calificaciones y aptitudes.

Libre nombramiento y remoción: En este caso, el proceso de selección es más sencillo y se llama simplemente "proceso de selección". La UATH (Unidad de Administración de Talento Humano) es la encargada de determinar la designación, aunque en ocasiones puede ser hecha directamente por autoridades superiores, como el Presidente de la República.

Período fijo: Esta modalidad se divide en dos formas de selección.

Elección popular: Para los puestos de dignidad que son seleccionados directamente por la gente.

Concurso de méritos y oposición: Para las más altas autoridades de mandato fijo, cuyo proceso es determinado por la institución responsable. El Contralor General del Estado es un caso ilustrativo.

Contratos y nombramiento provisional: Esta última categoría incluye diversas modalidades de contratación especial o temporal:

- Nombramiento Provisional.
- Contrato de Servicios Ocasionales.
- Contrato Civil de Servicios Profesionales.
- Contrato de Servicios Técnicos Especializados.
- Contratos de Código del Trabajo

Todos estos tipos de contratos están sujetos a un proceso de selección que, según el gráfico, es definido por la UATH Institucional.



Figura 76. Incorporación al servicio público.

Fuente: Tomada del Ministerio del Trabajo.

En la **Figura 76**, se evidencia un diagrama de clasificación de modalidades de contratación en el sector público, por la mención a "UATH" y "Ministerio del Trabajo". El mismo organiza las formas de acceso al empleo público según su tipo de nombramiento o contrato, los mecanismos de selección y sus bases normativas.

Así mismo describe diferentes modalidades de nombramiento y selección de personal, mostrando los procesos específicos para cada tipo de relación laboral o designación, con un enfoque en el sector público.

Por otro lado, ilustra que la forma en que una persona es seleccionada para un puesto de trabajo en el sector público depende directamente del tipo de nombramiento que le corresponde, ya sea permanente, de libre remoción, de período fijo o bajo contrato temporal.

Contratos de Trabajo y otras Modalidades

Se expone una categorización de las formas de contratación laboral, basada en dos marcos normativos fundamentales:

El Código del Trabajo: Que establece los vínculos laborales en el sector privado y algunas modalidades de contratación pública.

Contratos conforme al Código de Trabajo

El Código del Trabajo determina diferentes formas de contratación para el sector privado, que se categorizan esencialmente por su duración, modelo de trabajo, remuneración y tipo de consentimiento.

El contrato de trabajo podrá celebrarse por escrito o de forma verbal, y se presumirá existente entre todo el que presta un servicio personal y quien lo recibe (Código del Trabajo, 2020, art. 65).

Clasificación:

Por su forma: Puede ser explícito (ya sea oral o escrito) o implícito (se infiere de los hechos).

Por su remuneración: Puede ser a sueldo (salario fijo), a jornal (cobro diario), en participación (pago con un porcentaje de las ganancias) o mixto (una combinación de los anteriores).

Por su duración:

- **En prueba:** Período de evaluación inicial.
- **Por tiempo fijo:** Duración establecida.
- **Tiempo indefinido:** Sin fecha de término.
- **Eventual, temporal u ocasional:** Para necesidades pasajeras.

Según su forma:

Por obra cierta: Hasta la culminación de un proyecto.

Por tarea o a destajo: Pago por cada unidad de trabajo completado.

Enganche: Para contratar empleados que no residan en el mismo lugar.

Según los participantes: Puede ser individual, grupal o por equipos.

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP): Que regula la gestión del talento humano en el sector público.

Contratos según la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Los contratos en la administración pública, según lo estipulado por la LOSEP, tienen regímenes especiales que se distinguen por su duración limitada y el propósito del contrato. Estos se separan en dos categorías principales:

A. Nombramiento Provisional

Figuras de contrato temporales para satisfacer requerimientos particulares del sector público. Incluye:

Contrato de servicios eventuales: Para trabajos ocasionales.

Contrato civil de servicios profesionales: Para los servicios profesionales concretos, que están sujetos al derecho civil.

Contrato técnico especializado: Para trabajos que necesitan una pericia técnica.

Los servidores ocasionales serán aquellos que se contraten para (...) labores de carácter temporal o transitorio (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, art. 85).

B. Nombramiento Permanente

Es un término que se refiere a los servidores públicos que entran en la carrera administrativa después de vencer un concurso de méritos y oposición, asegurándoles estabilidad y permanencia.

"El acceso al servicio público se llevará a cabo mediante un concurso de méritos y oposición... que asegure la elección de los talentos más destacados" (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, art. 32).

Código de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Expreso o tácito.• A sueldo, a jornal, en participación, y mixto.• A prueba, por tiempo fijo, tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional.• Por obra cierta, por tarea y a destajo.• Enganche.• Individual, de grupo o por equipo.
Ley Orgánica del Servicio Público	<ul style="list-style-type: none">• Contrato de servicios ocasionales.• Contrato civil de servicios profesionales.• Contrato técnico especializado.• Nombramiento provisional.• Nombramiento permanente.

Figura 77. Clasificación de Contratos Laborales.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

La **Figura 77**, ilustra de manera concisa la doble estructura legal que gobierna las relaciones laborales: una para el sector privado (Código de Trabajo), más flexible y diversa en sus modalidades, y otra para el sector público (LOSEP), que busca un equilibrio entre la flexibilidad para

necesidades temporales (contratos ocasionales) y la estabilidad y meritocracia de la carrera administrativa (nombramiento permanente).

3.3 Bases para la selección de personal.

El proceso de selección de personal es un sistema de comparación y elección (es decir, toma de decisiones). Por lo tanto, es necesario que se base en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga un mínimo de validez.

El parámetro o criterio para la comparación y la elección debe ser extraído de los datos sobre el puesto a cubrir o las competencias requeridas (como variable independiente) y sobre los postulantes que se presentan (como variable dependiente). Por lo tanto, el primer paso en el procedimiento de selección de personal es adquirir información relevante sobre las habilidades requeridas. Es lo que se verá después (Chiavenato I. , 2009).

3.3.1 Recopilación de información sobre el puesto

La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:

Descripción y análisis del puesto. El inventario de los elementos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que exige el ocupante del puesto, también conocidos como factores de las especificaciones) se manifiestan a través de la descripción y el análisis del puesto. El análisis y la descripción del puesto brindan información

sobre las aptitudes y los requisitos que el ocupante de dicho puesto debe tener.

Con esos datos, el proceso de selección se enfoca en la evaluación y la investigación de los requisitos mencionados y en las cualidades que tengan los postulantes. La recolección de datos que se basa en la descripción y el examen del puesto es de mejor calidad y superior en cantidad a las demás formas.

Técnicas de los incidentes críticos: Se refiere a la anotación cuidadosa y sistemática que los gerentes tienen que realizar de cada uno de los hechos y conductas de las personas ocupantes del puesto en cuestión, lo cual influirá en un desempeño laboral excepcional o muy malo.

Este método busca centrarse en las cualidades que son deseables (que mejoran el rendimiento) y las que no lo son (que lo empeoran), las cuales deben ser examinadas durante el proceso de selección de los próximos aspirantes al cargo.

La metodología de los incidentes críticos es subjetiva, ya que se fundamenta en el juicio del gerente o de su equipo al definir las cualidades deseadas e indeseables del futuro ocupante. actuación exitosa.

Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso.

Solicitud de personal: La solicitud de personal es la puerta de entrada al proceso de selección. Es una instrucción de servicio que el gerente da para pedirle a alguien que llene un puesto disponible. El proceso de selección que dará lugar a un nuevo empleado se acelera con la solicitud de personal.

La petición es un método mediante el cual el gerente solicita y firma en numerosas entidades que carecen de un sistema estructurado para describir y examinar los puestos. Este procedimiento incluye varios campos donde se le pide al gerente que registre las características deseables y los requisitos del futuro ocupante. En esas organizaciones todo el proceso de selección se basa en la información acerca de los requisitos y características apuntados en la solicitud.

Análisis del puesto en el mercado. Si la organización no cuenta con información sobre los requisitos y las características fundamentales del puesto, ya sea porque se trata de un puesto nuevo o porque su contenido está relacionado con el desarrollo tecnológico, se recurre a la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones.

En esos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (benchmark job). En los tiempos modernos, las empresas recurren al benchmarking y comparan sus puestos con la estructura que

tienen las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.

Hipótesis de trabajo. Si no se puede recurrir a ninguna de las opciones previas para conseguir información sobre el cargo, se recurre a una hipótesis de trabajo, que consiste en una simulación preliminar que ofrece una estimación general del contenido del puesto y lo que pide al ocupante (requisitos y características).

Con más información respecto al puesto a cubrir, el proceso de selección tiene una base de referencia. A partir de esa información, el proceso de selección está en condiciones de convertirla a su lenguaje de trabajo.

La información sobre el puesto y el perfil deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto. A partir de ella se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que el puesto impone a su futuro ocupante.

El formato de especificaciones constituye una codificación de las características que el ocupante del puesto debe poseer. Por medio de él, el seleccionador sabe qué debe investigar de los candidatos en el transcurso del proceso de selección.

3.3.2 Mapas de las competencias

Si el proceso de selección se fundamenta en las competencias que buscan las organizaciones, la recopilación de datos se enfoca en determinar las competencias individuales. Una definición más precisa de la competencia permite que el parámetro sea un instrumento de comparación más eficaz para los candidatos.

Una competencia es un conjunto de comportamientos que puede combinar, movilizar y transmitir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que añaden valor a la organización desde el punto de vista económico y a la persona desde el punto de vista social. En cada persona, la competencia se forma en base a sus rasgos adquiridos e innatos.

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

Competencias esenciales de la organización (core competencies). Son las habilidades particulares que cada empresa tiene que desarrollar y tener para conservar su ventaja competitiva sobre las demás.

Competencias funcionales. Son las habilidades que cada unidad organizacional o departamento tiene que desarrollar y tener para respaldar las competencias fundamentales de la organización. Por lo tanto, cada una de las diversas áreas de la organización (finanzas, operaciones/producción, tecnología, recursos humanos y mercadotecnia) debe desarrollar las habilidades específicas de su especialidad.

Competencias administrativas. Son las habilidades que cada gerente o ejecutivo tiene que desarrollar y tener para desempeñarse como administrador.

Competencias individuales. Son las competencias propias de cada persona, que se debe reforzar, y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

3.3.3 Técnicas de selección

Después de contar con la información básica sobre el puesto a ocupar o las habilidades requeridas, el siguiente paso es obtener información sobre los aspirantes que se presentan. Luego, se deben seleccionar las técnicas de selección para conocer, comparar y elegir a los candidatos apropiados.

Las técnicas de selección posibilitan el rastreo de las cualidades individuales del postulante a través de ejemplos de su conducta. Para ser efectiva, una buena técnica de selección debe tener ciertas características, como la rapidez y la confiabilidad. Asimismo, debe proporcionar la mejor predicción acerca del rendimiento futuro del candidato al puesto.

Esta característica está relacionada con la capacidad de una técnica de selección para predecir el desempeño del candidato en el puesto, basada en los resultados que obtuvo cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluados en

cuanto a su desempeño. Veamos las características de cada una de las técnicas de selección.

Las cinco categorías en las que se dividen las técnicas de selección son: entrevistas, pruebas de personalidad, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o habilidad y técnicas de simulación.

Pruebas de conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos son herramientas utilizadas para medir el grado de conocimiento general y específico que poseen los aspirantes al puesto a ocupar. Tratan de evaluar el nivel de conocimientos técnicos o profesionales, como redacción, contabilidad, informática, inglés, entre otros.

Por otro lado, las pruebas de capacidad son ejemplos de trabajo que sirven para verificar el rendimiento de los aspirantes. Intentan evaluar el nivel de destreza o capacidad para algunas tareas, como la habilidad para operar una computadora, la competencia del conductor de camiones o del estibador, la pericia del capturista o del operario.

Hay una amplia gama de pruebas de habilidades y conocimientos. Por lo tanto, es necesario clasificarlas juntas en función de su aplicación, amplitud y organización:

- 1) En razón de su forma de aplicación, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.

Pruebas orales. Operan de manera similar a una entrevista estandarizada y estructurada, aunque solo se realizan preguntas verbales concretas para conseguir respuestas verbales también precisas.

Pruebas escritas. Son las que comúnmente se llevan a cabo en universidades y escuelas con el objetivo de evaluar lo aprendido.

Pruebas de realización. Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo en la computadora.

2) En razón de su envergadura, las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser generales o específicas.

- **Pruebas generales.** Evalúan nociones de cultura general.
- **Pruebas específicas.** Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad.

3) En razón de su organización, las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas.

Pruebas tradicionales. Se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas.

Cubren un menor número de temas porque requieren respuestas extensas y detalladas. Analizan la profundidad de los saberes, aunque solo abarcan una pequeña parte del campo de conocimientos del postulante.

Es necesaria la intervención de un experto en el asunto para realizar su evaluación, que es subjetiva. Son utilizados extensamente en universidades y escuelas para medir el conocimiento de los estudiantes.

Pruebas objetivas. Son organizadas y planificadas.

Es fácil y rápida su aplicación. Su calificación es objetiva, rápida y sencilla, y la llevan a cabo individuos que no son expertos en el tema

4) Permiten medir la extensión y la amplitud de los conocimientos. Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean en forma de:

- **Alternativas simples o pruebas dicotómicas.** Una pregunta con dos opciones para la respuesta (cierto/falso, sí-no). Su probabilidad de acierto por azar es de 50%. Ejemplo: Pedro Álvares Cabral descubrió Brasil: sí-no.
- **Opción múltiple.** Una pregunta tiene 3, 4 o 5 opciones para su respuesta a efecto de reducir la probabilidad de acierto por azar. Ejemplo: Brasil fue descubierto en: a) 1530, b) 1492, c) 1474, d) 1500, e) 1521.
- **Llenado de espacios en blanco.** Una frase incompleta con espacios en blanco que se deben llenar. Ejemplo: la política de

recursos humanos de Alfa, S.A., es muy ____ para sus trabajadores.

- **Ordenar o unir por pares.** Dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar, los cuales se deben ordenar o colocar uno junto al otro. Ejemplo: en un lado una lista de varios países numerados y, en el otro, varias capitales que se deben numerar de acuerdo con sus países.
- **Escala de acuerdo/desacuerdo.** Un enunciado respecto del cual el candidato expresa su grado de coincidencia o disensión. Ejemplo: es mejor trabajar en empresas pequeñas que en grandes: a) en total desacuerdo, b) en desacuerdo, c) indiferente, d) de acuerdo, e) de total acuerdo.
- **Escala de importancia.** Una escala para calificar la importancia de algún atributo. Ejemplo: la cafetería de una empresa es: a) sumamente importante, b) muy importante, c) un poco importante, d) no muy importante, e) no tiene importancia.
- **Escala de evaluación.** Una escala que evalúa algún atributo. Ejemplo: la cafetería de Alfa, S.A., es: a) excelente, b) muy buena, c) buena, d) regular, e) pasable.

Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas constituyen una media objetiva y estandarizada de un conjunto de comportamientos relacionados con las

habilidades de los individuos. Las pruebas psicológicas se ejecutan en condiciones estandarizadas y se fundamentan en muestras estadísticas para la comparación; su propósito es medir el desempeño.

Los resultados de las pruebas de un individuo se contrastan con los patrones de los resultados de muestras representativas para así conseguir resultados porcentuales.

Por eso, las evaluaciones psicológicas poseen tres rasgos que no tienen los exámenes y entrevistas tradicionales u objetivos:

Pronóstico. Hace referencia a la habilidad de un examen para proporcionar resultados prospectivos que permitan anticipar el rendimiento en el cargo.

Validez. Se refiere a la habilidad del examen para medir de manera precisa el rasgo humano que se quiere evaluar. La validez es la relación que se da entre un esquema de selección y un criterio significativo. Una prueba que no tiene validez no es útil porque evalúa cosas que no se desea evaluar.

Precisión. Hace referencia a la habilidad de la prueba para mostrar resultados parecidos cuando se utiliza repetidamente sobre el mismo individuo. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición. Los resultados son consistentes cuando la prueba se aplica repetidamente.

Todo el instrumental de selección debe poseer las características de la validez y la precisión. Esto es cierto tanto para la entrevista y las pruebas de conocimientos y capacidades, como para las pruebas psicológicas, las cuales cumplen estos dos aspectos.

Las habilidades de las personas son el foco de atención de las pruebas psicológicas empleadas en el proceso de selección. Se utilizan para calcular la magnitud de su presencia en cada individuo y tienen como objetivo prever cómo se comportarán en ciertas modalidades de trabajo.

Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras. Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo.

Pruebas de personalidad

La personalidad no es solamente un conjunto de características que pueden ser medidas. Es una combinación de características individuales, una mezcla, una totalidad organizada. La palabra personalidad designa la combinación única de rasgos cuantificables que se asocian con elementos constantes y duraderos de un individuo.

Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad

muestran algunos elementos de las propiedades superficiales de los individuos, tales como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y aquellos definidos por el temperamento (rasgos genéticos o genotipos).

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En esta categoría están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración.

Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel.

La entrevista de selección

La entrevista de selección es un procedimiento comunicativo que involucra a dos o más individuos, en el cual una de las partes está interesada en conocer lo mejor de la otra. Por un lado se encuentra el entrevistador o la persona que toma la decisión, y por otro lado, el entrevistado o aspirante.

El entrevistado se parece a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas) con el fin de observar sus

reacciones (salidas) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras personales. Para reducir esas limitaciones se puede introducir un poco de negentropía al sistema.

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones.

Puede utilizarse para: Filtrar a los aspirantes al comienzo del proceso de reclutamiento si se usa como primera entrevista personal para la selección; realizar una entrevista técnica con el fin de valorar conocimientos especializados y técnicos; llevar a cabo una entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; efectuar una entrevista para evaluar el rendimiento; realizar entrevistas de separación, cuando los trabajadores son despedidos o dejan la compañía, entre otros usos.

Para aumentar la fiabilidad y validez de la entrevista, es necesario implementar dos acciones: Una mejora en el proceso de construcción de la misma y una capacitación para los entrevistadores.

Etapas de la entrevista de selección

Desde la preparación hasta el análisis final del aspirante, el modelo de proceso de entrevista de selección se segmenta en fases esenciales. Este modelo muestra las prácticas óptimas para realizar entrevistas estructuradas en el proceso de selección de personal, que se divide en cinco fases fundamentales: preparación, ambiente, desarrollo de la entrevista, finalización y valoración del candidato.

Preparación: Para el éxito de la entrevista, esta primera fase es esencial. Significa la planificación detallada de los objetivos y la información requerida.

Objetivos específicos: Es necesario que el entrevistador determine con claridad la información que desea adquirir a lo largo de la entrevista (por ejemplo, confirmar experiencia, examinar habilidades específicas, comprender motivaciones).

Información: El entrevistador tiene que examinar de manera previa el currículum vitae del postulante, la descripción del puesto y cualquier otro dato pertinente para formular preguntas pertinentes.

La preparación para la entrevista es el primer paso crítico. Esto incluye revisar la solicitud y el CV del candidato, comprender los requisitos del puesto y desarrollar un plan estructurado para la entrevista" (Dessler, 2020, p. 195).

Ambiente: El contexto en el que ocurre la entrevista tiene un impacto importante en su desarrollo y sus resultados. Se descompone en dos dimensiones:

- **Físico:** Hace referencia al sitio en el que se lleva a cabo la entrevista. Debido a que debe ser apropiado, privado, cómodo, libre de interrupciones y reflejar una imagen profesional de la empresa.
- **Psicológico:** Se refiere al clima o ambiente emocional que el entrevistador intenta establecer. El propósito es frecuentemente crear un entorno de respeto y confianza que dé la oportunidad al candidato de sentirse a gusto y expresarse con libertad.

El entorno de la entrevista, tanto físico como psicológico, debe diseñarse para minimizar la ansiedad del candidato y maximizar la capacidad del entrevistador para recopiar información precisa (Gatewood et al., 2016, p. 243).

5) Desarrollo de la Entrevista. Esta es la fase central del proceso, donde interactúan los dos actores principales.

Entrevistador: Es responsable de guiar la conversación, hacer preguntas basadas en competencias (ej. "Hábleme de una situación donde..."), escuchar activamente, observar el lenguaje no verbal y tomar notas.

Entrevistado: (El candidato) Su rol es responder a las preguntas, proporcionar ejemplos de su experiencia y habilidades, y también hacer preguntas para evaluar la oportunidad.

Durante la fase de desarrollo, el entrevistador debe utilizar predominantemente preguntas abiertas y seguir un formato estructurado para garantizar la equidad y la capacidad de comparar respuestas entre candidatos. (Phillips & Gully, 2015, p. 172).

6) Terminación de la Entrevista. La conclusión de la entrevista debe manejarse de manera profesional y clara.

Final: Indica el cierre natural de la sesión de preguntas y respuestas.

Futuro: El entrevistador debe explicar claramente los siguientes pasos en el proceso de selección (e.j., "Nos comunicaremos la próxima semana") y el timeline aproximado, gestionando así las expectativas del candidato.

Termine la entrevista de manera cortés, agradeciendo al candidato por su tiempo, y describa lo que sucederá después. (Dessler, 2020, p. 198).

7) Evaluación del Candidato. Fase final y crítica donde el entrevistador valora la idoneidad del candidato para el puesto.

Aceptado: El candidato pasa a la siguiente fase del proceso de selección o recibe una oferta de empleo.

Rechazado: El candidato no es seleccionado para continuar en el proceso. Las mejores prácticas recomiendan comunicar esta decisión de forma respetuosa y oportuna.

Inmediatamente después de la entrevista, el entrevistador debe evaluar y calificar las respuestas del candidato (...) para evitar los efectos de olvido y los prejuicios de contraste" (Noe et al., 2020, p. 221). Ver la

Figura 78.



Figura 78. Etapas de la entrevista de selección.

Elaborado por Vanessa Gaviláñez.

La **Figura 78**, describe un modelo cíclico y estructurado para la conducción de entrevistas de selección, destacando la importancia de cada fase: desde una preparación rigurosa y la creación de un ambiente adecuado, hasta la ejecución, el cierre y la evaluación final. Este enfoque sistemático aumenta la validez y confiabilidad de la entrevista como herramienta de predicción del desempeño laboral.

Construcción del proceso de entrevista: Cuando se lleva a cabo la entrevista, el proceso de entrevistar puede otorgar al entrevistador un grado de libertad inferior o superior.

En otras palabras, la entrevista puede ser completamente libre, a discreción del entrevistador o en función de las circunstancias; pero también puede tener una estructura y un estándar. En este contexto, las entrevistas se dividen en cuatro categorías según el formato de las preguntas y respuestas que se requieren:

Entrevista totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada, que sigue un camino predefinido para conseguir respuestas concretas y cerradas. Por esa razón, pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada. Puede tomar varias formas, como la opción múltiple o la opción sencilla (sí-no, agrada-desagrada, verdadero-falso), entre otras.

La ventaja es que le brinda un camino al entrevistador, quien no tiene que preocuparse por los temas que examinará con el candidato o por su secuencia, ya que la entrevista se ha preparado previamente. Es la clase de entrevista que se planea y organiza con el fin de sobrepasar las restricciones de los entrevistadores.

Entrevista estandarizada en las preguntas: Es la entrevista con preguntas ya formuladas, pero que permiten una respuesta abierta, libre por parte del candidato. El entrevistador utiliza una lista de verificación que contiene los temas a preguntar y toma nota de las respuestas o la información que el aspirante brinda.

Entrevista dirigida: Es la entrevista que concluye con la respuesta esperada, pero no determina las preguntas, las deja a la elección del entrevistador. Se utiliza para entender algunas ideas personales de los postulantes, que requieren un poco de libertad para que el entrevistador las comprenda apropiadamente.

Para conseguir el tipo de respuesta o información que se necesita, el entrevistador debe plantear las preguntas conforme avanza la entrevista.

La entrevista dirigida es una entrevista orientada a resultados.

Entrevista no dirigida: Se trata de una entrevista totalmente libre y que no establece ni las preguntas ni las respuestas necesarias. También se le denomina entrevista no estructurada, informal o exploratoria.

Es una entrevista en la que cada entrevistador decide la secuencia y el enfoque, moviéndose dentro de la línea con menos resistencia o extendiéndose sin preocuparse por el orden o la dirección, sino por el nivel y la profundidad que puede lograr.

El entrevistador puede arriesgarse a no recordar o a dejar de lado ciertos temas o cualquier tipo de información. Esta técnica ha sido criticada por

su falta de consistencia, ya que no se fundamenta en un itinerario o recorrido preexistente.

Entrenamiento de los entrevistadores: En las organizaciones que cuentan con procesos de selección efectivos, el rol del entrevistador es crucial. En estos lugares, los directivos han recibido capacitación en las técnicas de entrevista para evaluar a los postulantes.

El directivo desempeña una función clave en el proceso de selección, mientras que el departamento de personal actúa como asesor interno y guía para que los directores y sus equipos realicen entrevistas a los aspirantes y lleven a cabo sus elecciones. Los entrevistadores inexpertos inician su labor con entrevistas completamente estandarizadas.

A medida que adquieren cierta experiencia, el formato se transforma en entrevistas estandarizadas únicamente en lo que respecta a las preguntas que se plantearán o en dirección a entrevistas más estructuradas. Las entrevistas no estructuradas suelen ser gestionadas por los directivos que, en la etapa del proceso de selección, son los últimos en llevar a cabo las entrevistas.

Generalmente, la entrevista se utiliza como una herramienta de evaluación. El entrevistador necesita actuar con exactitud (mostrando resultados coherentes) y validez (evaluando lo que realmente se desea conocer), además de ser un medio de medición confiable. El rango de error (variabilidad en las mediciones) es mayor debido a su naturaleza humana. El entrevistador debe actuar como un equilibrio que evalúa de

manera imparcial las cualidades del postulante en relación a las demandas del puesto disponible.

Finalidad de la entrevista

- Constatar y ampliar la información contenida en el Currículum.
- Proporcionar información a la empresa sobre la personalidad y motivaciones de la persona entrevistada.
- Determinar la adecuación de la persona al puesto de trabajo y a la empresa en general.
- Informar sobre las condiciones de trabajo que regirán la relación en el caso de que se produzca la elección.

Los objetivos de la entrevista de selección son:

- Informar al candidato sobre la empresa y el puesto de trabajo.
- Conocer las características personales y profesionales del candidato, así como su motivación hacia el puesto de trabajo.
- Transmitir una imagen de empresa.

Fases de la entrevista:

Inicio: es la recepción que se le hace al candidato, explicando el motivo de la entrevista y se le pide colaboración.

Núcleo: es el centro de la entrevista.

Cierre: se da por finalizada la entrevista con una pregunta abierta.

Características del entrevistador:

- Respetar auténtica y profundamente al entrevistado.
- Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.
- Capacidad de situarse en el lugar de las otras personas.
- Saber escuchar.
- Capacidad de planeación y dirección.
- Capacidad de observación y sensibilidad.
- Preferencia en el tipo de relación. El entrevistador debe estar capacitados para funcionar en todos los niveles sociales, económicos y educativos.
- Habilidad para oponerse a la presión.
- Flexibilidad en la formulación de preguntas.
- Ética profesional.
- Autoconocimiento.
- Auto seguridad

Rol del entrevistador:

- Recoge información sobre el candidato.
- Averigua si su perfil se adapta al puesto de trabajo.
- Prever el posible desarrollo profesional del candidato.

Rol del candidato:

- Demostrar que sus competencias y experiencia coinciden con el perfil requerido.
- Mostrar interés por el puesto y la empresa.
- Ofrecer una buena imagen y predisposición.

Sugerencias para el candidato:

- Ser sincero, claro y coherente.
- Conocer la empresa.
- Transmitir conocimiento, control y motivación.
- Repasar lo descrito en el currículum.
- Recordar las características del puesto.
- Prever ciertas preguntas:

“Porqué te consideras el mejor candidato”

“Que puedes ofrecer en este puesto de trabajo”

“Motivos del anterior trabajo”

“Cuanto quieres cobrar”

Pasos de una Entrevista Efectiva

1. **Preparación.** Uno de los grandes errores de una entrevista, es no tener una adecuada preparación de la misma, en algunos casos tan sólo se necesita la hoja de requisición de personal o el perfil del cargo, pero seamos francos en muchas empresas, diferentes a la tuya claro está.

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación.

- Debemos Revisar ante mano el CV.
- Lugar de la entrevista (Sala privada, sin interrupciones personales como telefónicas).
- Crear un Ambiente de Confianza.
- Formulación de Preguntas.
- Cierre.
- Revisión.

Al realizar esta preparación nos permite ahorrar tiempo, planear con exactitud las zonas de la entrevista que requiere atención especial y en tal forma elegir, al comenzar la entrevista temas de interés que no provoquen reacciones emocionales en el entrevistado, no están actualizados por eso te va a dar 4 puntos más importantes que debe tener:

- Necesidad del cargo.
- Modelo de liderazgo.
- Clima organizacional.
- Criterio de evaluación.
- Con ello nos permite tener las 4 preguntas filtro y 6 preguntas primarias

2. **Presentación:** Es un paso muy sencillo, pero muy importante ya que en los primeros 5 segundos te puedes hacer una percepción del candidato, tu sabes que está es totalmente inconsciente y personal, aquí es donde la parte subjetiva de desata. Por esto recomendamos, aunque sabemos que es muy difícil que utilices la técnica sencilla de maravillarse por la persona que tienes en frente. Los tres pasos son:

- Desarrollar confianza.
- Primera impresión.

- Objetivo de la entrevista

El resultado que la entrevista genere confianza y un ambiente propicio para realizarla adecuadamente

3. **Profundización:** En esta escena abrimos el candado para conocer a profundidad al candidato, es la fase que más tiempo lleva y donde a través de preguntas se descubre la historia y potencial de la persona entrevistada. En este tema tenemos que entender dos aspectos claves:

Entendimiento profundo:

- Productividad.
- Competencias.
- Creencias.
- Personalidad.
- Motivadores.

Adaptabilidad

- Al jefe.
- A la cultura y clima.
- A la empresa.

- Al cargo

Los resultados son para verificar si el candidato es apto para el cargo y para la empresa.

4. **Cierre:** Esta escena permite terminar el encuentro personal, es importante dar al candidato la información del proceso y si no es apto para el cargo es muy profesional hacérselo saber, con el fin de no crear falsas expectativas. En esta escena manejamos los siguientes pasos:

- Resolver las preguntas que tenga el candidato.
- Comunicar los pasos siguientes del proceso.
- Tomar la decisión preliminar.

Los resultados indicar al candidato el siguiente paso.

5. **Calificación:** Llegamos a la escena final, donde revisamos y objetivamente calificamos el nivel y ajuste del candidato al cargo que estamos supliendo. Para esto hay 6 criterios que se deben tener en cuenta para dar una calificación: si las respuestas están enfocadas en hechos o en conceptos, así como han sido las respuestas a nivel de ocurrencia en el tiempo, como ha sido la frecuencia de los hechos que ha contado, cuál ha sido la contribución del candidato, los ejemplos que dio el candidato y la congruencia al narrar los hechos en la entrevista. Resultado una comparación comparativa entre él y los demás candidatos.

Tipos de Entrevista de Selección

La entrevista es una de las herramientas más utilizadas en la selección de personal. Su formato y estilo pueden variar considerablemente según los objetivos del reclutador.

1) Por el grado de tensión:

Normal: Este es el tipo de entrevista más habitual, donde el entrevistador y el postulante se comunican en un entorno cómodo y con respeto mutuo. La meta es facilitar una conversación fluida para recolectar información significativa.

Tensa o dura: En este formato, el entrevistador intenta inducir estrés deliberadamente para observar cómo reacciona el postulante en situaciones de presión.

La entrevista que genera tensión crea un entorno adverso para evaluar el comportamiento de un candidato frente a la presión" (Mondy & Martocchio, 2016, p. 195). Se aplica a posiciones que demandan una gran capacidad de resistencia emocional.

2) Por la modalidad:

Libre: También llamada no estructurada, adopta un enfoque conversacional. El entrevistador dirige la charla de una manera informal, permitiendo que el candidato se exprese sin restricciones.

Planificada: Se trata de un tipo de entrevista que puede ser estructurada o tener un formato semiestructurado. El entrevistador se adhiere a un conjunto de preguntas previamente establecidas para asegurarse de que se abordan todos los temas importantes y se evalúa a todos los postulantes de manera equitativa.

Mixta: Integra características tanto de las entrevistas estructuradas como de las no estructuradas, proporcionando un balance entre una conversación natural y la uniformidad en las preguntas.

3) **Por el momento:**

Preliminar: Una conversación breve y poco profunda, que suele realizarse por teléfono, para llevar a cabo un primer tamiz de candidatos y confirmar que satisfacen los requisitos básicos del cargo.

De selección: La entrevista formal y detallada que se lleva a cabo con los postulantes que han pasado los filtros iniciales. Su propósito es explorar más a fondo la trayectoria, las habilidades y la personalidad del candidato.

4) **Por el número de participantes:**

Individuales: La modalidad de entrevista clásica en la que un único entrevistador se relaciona con un único candidato.

Colectivas o de grupo: Varios aspirantes son evaluados a la vez por uno o varios evaluadores. "Las entrevistas grupales brindan a los evaluadores la oportunidad de ver de qué manera los aspirantes se

relacionan entre ellos y cuál es su rendimiento en un contexto competitivo" (Dessler, 2021, p. 201).

De grupo: Un tipo particular de entrevista en la que un panel de evaluadores se dirige a un único aspirante. Este formato es frecuente para posiciones de alto nivel. El resumen, incluyendo los pros y contras de los distintos tipos de entrevistas, se puede encontrar en la **Tabla 33**.

Tabla 33. Tipos de Entrevista.

Criterio de Clasificación	Tipo de Entrevista	Descripción	Ventajas y Desventajas
Grado de Tensión	Normal	Se desarrolla en un ambiente relajado y de confianza, permitiendo una comunicación fluida.	<p>Ventaja: Permite al candidato mostrarse de manera natural y facilita una evaluación más precisa de su personalidad.</p> <p>Desventaja: El candidato puede dar respuestas ensayadas, no mostrando cómo reaccionaría ante situaciones de estrés.</p>
	Tensa o de Estrés	El entrevistador crea un ambiente hostil o incómodo para evaluar	Ventaja: Útil para puestos que requieren manejo de situaciones difíciles.

		cómo reacciona el candidato bajo presión.	Desventaja: Puede ser poco profesional y generar una percepción negativa de la empresa.
Modalidad	Estructurada	Sigue un guion con preguntas predefinidas para todos los candidatos, garantizando uniformidad.	Ventaja: Facilita la comparación objetiva entre candidatos y reduce el sesgo del entrevistador. Desventaja: Limita la fluidez de la conversación y no permite explorar a fondo temas no previstos.
	No Estructurada	Es una conversación libre y abierta, sin un guion estricto. El entrevistador explora las respuestas del candidato.	Ventaja: Permite descubrir información inesperada y profundizar en la personalidad del candidato. Desventaja: Es más difícil comparar a los candidatos de manera objetiva.

Número de Participantes	Individual	Un solo entrevistador se reúne con un solo candidato. Es el formato más tradicional y común.	<p>Ventaja: Permite una interacción directa y detallada.</p> <p>Desventaja: La evaluación depende de un solo punto de vista.</p>
	Colectiva	Varios entrevistadores (un "panel") se reúnen con un solo candidato.	<p>Ventaja: Permite una evaluación más completa desde diferentes perspectivas de la empresa (RR. HH., gerencia, etc.).</p> <p>Desventaja: Puede intimidar al candidato y hacer que el ambiente sea tenso.</p>
	Grupal	Varios candidatos son entrevistados al mismo tiempo por uno o más entrevistadores.	<p>Ventaja: Permite evaluar la interacción y las habilidades de liderazgo del candidato.</p> <p>Desventaja: La evaluación individual puede ser menos profunda y algunos candidatos pueden sentirse cohibidos.</p>

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Procedimiento para conducir la entrevista

- Historial laboral.
- Historial educacional.
- Planes para el futuro, motivación e intereses.

La impresión de la primera entrevista es muy importante:

- Puntualidad.
- Confianza en sí mismo.
- Comunicación no verbal.
- Utilizar un lenguaje entendedor.
- Imagen personal

Características del Comportamiento No Verbal en Interacciones Humanas

Se presenta una clasificación de patrones de comportamiento no verbal organizados en cuatro categorías principales: Agresividad, Sumisión, Autoconfianza y Manipulación. Esta taxonomía resulta particularmente útil para procesos de selección de personal, entrevistas psicológicas y evaluación de competencias interpersonales.

Comportamiento Agresivo: Estas señales no verbales indican hostilidad, dominancia o confrontación:

Cuerpo rígido: Indica tensión muscular y preparación para el conflicto (Pease & Pease, 2017).

Puños cerrados: Manifestación de ira contenida y predisposición física al enfrentamiento.

Invasión del espacio personal: Demuestra intento de dominación e intimidación (Navarro, 2018).

Contacto visual prolongado: Fijación visual que puede interpretarse como desafío o amenaza.

Señalar con el dedo: Gesto acusatorio que incrementa la percepción de agresividad.

Los comportamientos no verbales de agresividad incluyen posturas rígidas, gestos de invasión y expresiones faciales de tensión, que sirven como indicadores de potencial conflicto" (Knapp et al., 2014, p. 89).

Comportamiento de sumisión. Estas señales reflejan docilidad, inseguridad o necesidad de aprobación :

Cubrirse la boca/rostro: Gesto autoconsolador que indica inseguridad o necesidad de protección (Ekman, 2017).

Imitación tonal: Espejamiento vocal que demuestra desire de aceptación.

Evitación visual: Reducción del contacto ocular como señal de respeto o temor.

Risa nerviosa: Manifestación de ansiedad o incomodidad.

Asentimiento constante: Busca aprobación mediante acuerdo continuo.

Las señales de sumisión incluyen gestos de auto-protección, reducción del contacto visual y movimientos de acquiescencia, indicando una posición de inferioridad jerárquica (Guerrero & Floyd, 2019, p. 112).

Comportamiento de Autoconfianza. Indicadores de seguridad personal y equilibrio emocional:

Contacto visual directo: Demuestra atención y seguridad sin desafío (Pease & Pease, 2017).

Postura erguida pero relajada: Combina presencia con ausencia de tensión innecesaria.

Apertura corporal: Brazos y piernas abiertos indican accesibilidad y confianza.

Distancia apropiada: Respeto por el espacio personal propio y ajeno.

La confianza en uno mismo se refleja en una postura receptiva, gestos serenos y una ocupación del espacio personal que indica tranquilidad en la comunicación (Navarro, 2018, p. 76).

Comportamiento Manipulador: Indicadores de un intento de control indirecto o influencia sutil:

Gestos exagerados: Intentan atraer la atención y provocar una impresión inauténtica.

Tono de voz dulce: Uso estratégico del tono para obtener la confianza de los demás.

Contacto físico incrementado: Una invasión intencionada para crear una falsa cercanía.

Sobreactuación: Actuaciones en los movimientos que buscan alterar las impresiones.

La manipulación en las relaciones interpersonales suele incluir gestos amplios, toques no deseados y expresiones emocionales intensificadas para afectar la percepción de los demás (Ekman, 2017, p. 134).



Figura 79. Características de comportamiento de los individuos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

La **Figura 79**, resulta particularmente valiosa para entrevistadores y profesionales de recursos humanos, ya que:

- Permite identificar candidatos con competencias emocionales adecuadas.
- Ayuda a detectar comportamientos potencialmente disruptivos.
- Facilita la evaluación de la inteligencia emocional.
- Proporciona indicadores de adaptabilidad cultural organizacional.
- La lectura del lenguaje corporal en entrevistas de selección proporciona información valiosa sobre la idoneidad del candidato más allá de sus respuestas verbales" (Dessler, 2020, p. 207).

Marco Pacori en su libro “Como interpretar los mensajes del cuerpo”, al igual que Mark Bouton en su libro “How to spot lies like the FBI”, establecen algunas de las siguientes señales con su posible interpretación, que se evidencian en la siguiente **Figura 80**.

	SEÑALES	POSIBLE INTERPRETACIÓN
Al sentarse	Sentarse en el borde de la silla	Ganas de salir corriendo
	Sentarse con las piernas estiradas	Postura dominante
	Sentarse con las piernas en forma de silla	Rodillas separadas: autoridad Muslos extendidos y pies firmes: dominio
	Piernas cruzadas	Actitud defensiva o cerrada
	Una pierna elevada apoyada en la otra	Postura competitiva
	Piernas muy separadas	Dominancia y territorialidad
	Piernas enroscadas	Timidez, introversión
Manos	Movimiento exagerado mientras habla	Nerviosismo
Forma de hablar	Tono cálido	Amabilidad y empatía
	Tono tranquilo	Pausado y calculado
	Tono persuasivo	Entusiasta y convincente
	Tono sugestivo	Sugerencia al consejo
	Tono seguro	Directo, serio
Cabeza	Afirmación	Afirma lo que dice
	Negación	Niega lo que dice

Figura 80. Lenguaje no verbal y su posible interpretación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Se debe tomar en consideración que la presencia de una sola de estas señales no otorga una fiabilidad del 100% sobre la presencia del posible comportamiento.

Pros y Contraentrevista de Selección

La entrevista de selección es la técnica de mayor uso, pero tiene ventajas y desventajas, a saber:

Ventajas

1. Permite el contacto frente a frente con el candidato.
2. Permite la interacción directa con el candidato.

3. Se enfoca en el candidato como persona.
4. Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones.

Desventajas

1. Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación.
2. El candidato no siempre sale bien en la entrevista.
3. Dificulta comparar a varios candidatos.
4. Exige entrenamiento del entrevistador.
5. Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas.

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario u un contexto dramático en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar, de forma tan parecida a la realidad como sea posible. Así, el protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas, el contexto grupal que asisten a su actuación y participan o no

en la escena. Las técnicas de simulación, en esencia, son técnicas de dinámica de grupo.

La técnica de simulación más importante es el psicodrama, que se basa en la teoría de los roles; esto implica que cada individuo expresa a través de acciones, los roles que más lo identifican, ya sea de manera individual o al interactuar con otros. Crea conexiones habituales o intenta formar nuevas relaciones. Opera en el presente tal como lo hace en su vida diaria, lo que facilita el análisis y la evaluación de su propio patrón de conducta.

Las técnicas de simulación abrirán un campo interesante para el proceso de selección. Las características humanas que revelan las técnicas tradicionales de la selección deben esperar para ser confirmadas o no durante algún tiempo de desempeño en el puesto, porque no investigan el comportamiento real de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones o desafíos.

Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

Las técnicas de simulación se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público, etc. Permiten reducir el

probable error que es intrínseco a cualquier proceso de selección y el propio candidato puede evaluar su idoneidad para el puesto que pretende mediante la simulación de una situación que tendrá que enfrentar en el futuro.

La práctica simulada fomenta la retroalimentación y facilita el descubrimiento personal y la evaluación personal. Las metodologías de simulación deben ser guiadas por un psicólogo o un experto en el campo.

3.4 Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal

El Subsistema de Selección de Personal dentro de la administración pública ecuatoriana, el cual se rige por el Artículo 55 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Este subsistema se define como un conjunto integrado de normas, políticas, métodos y procedimientos diseñados para evaluar la idoneidad de los aspirantes a un puesto público, garantizando los principios de "equidad de género, interculturalidad e inclusión de personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria" (Art. 68 LOSEP) (Ministerio del Trabajo, 2022).

El núcleo del proceso de selección es el Concurso de Méritos y Oposición, un procedimiento obligatorio para el ingreso, ascenso y promoción dentro de la carrera administrativa del sector público.

Está abierto a todas las personas mayores de 18 años, legalmente habilitadas, con la excepción de los servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Este procedimiento se

organiza con gran atención al detalle y se lleva a cabo mediante un sistema tecnológico gestionado por el Ministerio de Empleo.

Del Objeto: Esta norma tiene por objeto establecer las responsabilidades institucionales y el procedimiento para la realización de los concursos de méritos y oposición a través de los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan al Ministerio del Trabajo en conjunto con las unidades de administración del talento humano - UATH de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, ejecutar de forma transparente, objetiva e imparcial el procedimiento para seleccionar el talento humano más idóneo entre los postulantes para ocupar un puesto público (Ministerio del Trabajo, 2022).

De la selección de personal a través de la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo: Los métodos de reclutamiento de personal para cargos amparados por la carrera del servicio público, según lo establecido por esta normativa, deberán llevarse a cabo de manera obligatoria mediante concursos de méritos y pruebas, empleando la plataforma digital del Ministerio del Trabajo como el único recurso aceptable para llevar a cabo este procedimiento.

El Ministerio del Trabajo mantendrá disponible la plataforma en mención para su utilización en los procesos reglados en esta norma.

Toda notificación generada por medio de la plataforma tecnológica será considerada como notificación formal.

Del concurso de méritos y oposición: Es el proceso por el cual se convoca a todas las personas que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto en el servicio público, según los requisitos establecidos en la convocatoria relativos al descriptivo y perfil del puesto, para participar en el proceso de selección determinado en la presente norma. Todo concurso de méritos y oposición será abierto.

De las fases del concurso: El concurso de méritos y oposición está compuesto por las siguientes fases:

a) Convocatoria;

a.1) Planificación;

a.2) Difusión; y

a.3) Postulaciones

b) Verificación del Mérito;

c) Evaluación por Oposición, comprendido por:

c.1) Pruebas psicométricas;

c.2) Pruebas de conocimientos técnicos; y,

c.3) Entrevista;

d) Declaratoria del ganador.

La ejecución de los componentes del concurso estará establecida de conformidad al cronograma de actividades del proceso. De ser necesario, el cronograma podrá prever la ejecución simultánea de los referidos componentes (Ministerio del Trabajo, 2022).

De los órganos responsables: Los órganos responsables del concurso de méritos y oposición son:

- a) El Ministerio del Trabajo, a través de su unidad competente, o la Máxima Autoridad, según sea el caso, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 7 de la presente norma;
- b) La institución requirente a través de la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH; y,
- c) Tribunal de méritos y oposición, y de apelaciones, según la conformación establecida en esta norma.

Los responsables del proceso pueden evidenciarse en la **Figura 81**.



Figura 81. Responsables del proceso.

Elaborado por Vanessa Gavilánez

Las responsabilidades específicas de cada órgano están definidas de forma particular dentro del proceso.

Del Ministerio del Trabajo: El Ministerio del Trabajo en los procesos selectivos que sean parte de la Función Ejecutiva, a través de su unidad competente, designará un administrador que será el encargado, a su nombre, de dirigir, controlar, coordinar y disponer dentro del concurso de méritos y oposición en el marco de lo establecido en la presente norma. El administrador debe ser un servidor público registrado en la nómina del Ministerio del Trabajo. Dicha designación será efectuada con base a la solicitud de convocatoria a concurso por parte de la UATH institucional en relación a la necesidad de iniciar un proceso selectivo de un puesto vacante.

El administrador designado por el Ministerio del Trabajo formalizará con su firma y/o su clave de acceso, según sea el caso, la información y documentación que los órganos responsables generen cada una de las etapas del concurso de méritos y oposición. Esta información constará en la plataforma tecnológica.

En aplicación de la presente norma, aquellas instituciones que corresponden a las establecidas el artículo 2 de la presente norma y no sean parte de la Función Ejecutiva, la Máxima Autoridad institucional o su delegado, bajo su responsabilidad administrativa, civil y/o penal, hará las veces del Ministerio del Trabajo descritas en el presente artículo, sin perjuicio del uso obligatorio de la plataforma tecnológica en todos los casos (Ministerio del Trabajo, 2022).

Unidad de Administración del Talento Humano Institucional:

UATH. - Con base a sus necesidades institucionales y de acuerdo a lo establecido en la presente norma, la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH institucional será la encargada de generar la información y subir la información determinada en la presente norma a la plataforma tecnológica. Para este efecto solicitará a la unidad competente del Ministerio del Trabajo la respectiva clave de acceso.

El responsable de la UATH institucional formalizará con su firma y/o su clave de acceso, la información y documentación que se genere en el concurso de méritos y oposición, siendo este el responsable de la información que se registre en la plataforma tecnológica establecida por el Ministerio del Trabajo para tal efecto, de conformidad con lo establecido en la presente norma.

Del Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelación: Es el órgano interinstitucional encargado de conocer y resolver las apelaciones que presentaren los postulantes, declarar al ganador o declarar desierto un concurso de méritos y oposición de conformidad a las causales establecidas en la presente norma (Ministerio del Trabajo, 2022).

En todos los casos el Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones estará integrado por tres (3) miembros.

Para los concursos de méritos y oposición de la Función Ejecutiva estará conformado de la siguiente manera:

- a) La autoridad nominadora de la institución que solicita la convocatoria o un (1) delegado, y;
- b) Dos (2) delegados de la unidad administrativa responsable del Ministerio del Trabajo.

Los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones deben necesariamente ser servidores públicos registrados en la nómina de la institución requirente y del Ministerio del Trabajo, según el caso; sin embargo, para las instituciones que no cuenten con el personal suficiente, podrá actuar como miembro del Tribunal cualquier servidor público de la institución con la cual tengan un vínculo directo de cualquier naturaleza.

En aquellos casos que el Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones se integre en aquellas instituciones que corresponden a las establecidas el artículo 2 de la presente norma y no sean parte de la Función Ejecutiva, este deberá conformarse por la autoridad nominadora, el responsable de la UATH institucional y el responsable de la Unidad Administrativa a la que pertenece el puesto o sus delegados (Ministerio del Trabajo, 2022).

De la información previa: La UATH institucional será la encargada de la preparación de la siguiente documentación para iniciar un concurso de méritos y oposición:

1. El manual de puesto institucional actualizado o el perfil del puesto debidamente aprobado, como instrumento indispensable para insumir las bases del concurso;
2. El número de vacantes que se sujetarán a concurso con el detalle de:
 - 2.1. Denominación institucional del puesto;
 - 2.2. Grado y grupo ocupacional;
 - 2.3. Remuneración mensual unificada (R.M.U.);
 - 2.4. **Instrucción formal:** Identificación del nivel de instrucción formal y área de conocimiento requerido para ocupar el puesto materia del concurso, de conformidad con la descripción y perfil establecido en el manual de puestos institucional;
 - 2.5. **Experiencia:** Identificación del tiempo y especificidad de la experiencia que requiere el puesto determinada en el manual de puestos institucional. Se podrán tomar en cuenta pasantías o prácticas pre profesionales. En ningún caso se establecerá como requisito la experiencia específica en el sector público;
 - 2.6. **Competencias técnicas del puesto:** Descripción de las destrezas y habilidades técnicas requeridas para el puesto de conformidad al perfil del mismo. Podrá ingresar hasta tres (3) competencias técnicas, las que considere más relevantes;

- 2.7. **Competencias conductuales del puesto:** Descripción de las competencias conductuales requeridas para el puesto de conformidad al perfil del mismo. Podrá ingresar hasta tres (3) competencias conductuales las que considere más relevantes;
- 2.8. Partida presupuestaria por cada vacante;
- 2.9. Unidad administrativa; y,
- 2.10. Lugar de trabajo;
3. Informe técnico legal referente a los puestos a convocarse, certificando que se encuentran:
- 3.1. Debidamente financiados a través de la partida presupuestaria correspondiente;
- 3.2. Que no estén sujetos a litigio y/o se encuentren legalmente vacantes;
y,
- 3.3 Que se hayan agotado los bancos de elegibles propios de la vacante;
- Dichas certificaciones deberán ser emitidas por el área institucional correspondiente.
4. La identificación del servidor que integrará el Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones, que contendrá nombre, número de cédula, correo electrónico, número de contacto y la respectiva delegación, de ser el caso;

5. La identificación del servidor que será designado técnico entrevistador, que contendrá nombre, número de cédula, correo electrónico, número de contacto y la respectiva delegación, de ser el caso;

6. El banco de preguntas para el puesto objeto del concurso. La UATH institucional podrá solicitar asesoría al responsable de la unidad administrativa a la que pertenece el puesto para desarrollar el banco. Se desarrollarán por supuesto 200 preguntas de opción múltiple con una sola respuesta correcta. Todos los involucrados firmarán los acuerdos de confidencialidad correspondientes;

Las preguntas deberán ser elaboradas sobre la base del rol, la misión y actividades establecidas en la descripción del puesto. No se podrán establecer preguntas fuera de los criterios referidos;

7. Identificar y remitir alternativas al Ministerio del Trabajo para que a su vez defina el lugar, infraestructura y logística para el normal desarrollo del concurso. La institución deberá financiar los gastos que se generen para este fin; y,

8. Cualquier tipo de información adicional que se considere necesaria para que el Ministerio del Trabajo pueda ejecutar correctamente el proceso selectivo.

La información deberá ser registrada por la UATH institucional en la plataforma tecnológica, con excepción de la información requerida en el numeral 6 que deberá ser remitida de conformidad al instructivo

correspondiente que el Ministerio del Trabajo disponga para el efecto. La veracidad, legitimidad, vigencia y exactitud de la información registrada serán de entera responsabilidad de la UATH institucional (Ministerio del Trabajo, 2022).

De la solicitud de convocatoria: Una vez que la UATH institucional ha remitido y cargado la información descrita en el artículo anterior, solicitará al Ministerio del Trabajo la convocatoria de los concursos de méritos y oposición.

De la preparación del concurso: Con base a la solicitud de convocatoria, el Ministerio del Trabajo a través de su unidad competente designará al administrador del concurso quien verificará que se encuentre completa la documentación, y, en caso de requerirlo, solicitará motivadamente la información que considere faltante, misma que deberá ser entregada en el término que se determine para el efecto en cada caso.

Una vez que se cuente con toda la documentación señalada en el inciso anterior, el administrador del concurso procederá a:

1. Planificar el concurso de méritos y oposición, conforme establece el artículo 15 de la presente norma;
2. Elaborar el respectivo cronograma de actividades para la ejecución del concurso. Dentro del cronograma, el periodo mínimo para cumplir cada etapa del concurso será de un (1) día hábil, salvo que el Ministerio del Trabajo o la presente

norma establezcan un periodo mayor. En todo caso, el proceso no podrá durar, desde la difusión de la convocatoria hasta la declaratoria del ganador, más de treinta y ocho (38) días hábiles.

Estas fechas podrán modificarse a lo largo del proceso justificadamente, siempre y cuando estos cambios cumplan con la normativa vigente y sean notificados electrónicamente a todos los postulantes involucrados con un plazo no menor de veinticuatro (24) horas de anticipación a que tenga lugar el referido cambio.

En caso de que, por cualquier motivo, se tenga la necesidad de superar el periodo máximo de treinta y ocho (38) días hábiles señalados en el presente numeral, por excepción el administrador del concurso podrá extender este periodo hasta máximo por diez (10) días hábiles adicionales por una sola ocasión;

- Solicitar al representante de la unidad responsable del Ministerio del Trabajo la designación de los delegados necesarios para conformar el Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones notificar a todos sus miembros con el lugar, fecha y hora para celebrar la reunión de conformación del Tribunal.

Esta notificación deberá realizarse por cualquier medio con al menos 24 horas de anticipación a la celebración de la referida reunión.

En caso de no asistir cualquiera de los respectivos delegados al lugar, fecha y hora requeridos, sin perjuicio de la responsabilidad

administrativa que esto pueda significar, el administrador del concurso requerirá del órgano correspondiente la inmediata designación de un reemplazante, hecho que no deberá sobrepasar veinticuatro (24) horas desde la solicitud. Superado este plazo, el administrador designará un servidor de su propia institución para completar la conformación del Tribunal, fijará nueva fecha y hora para reunión de conformación y requerirá el inicio del correspondiente trámite para imponer la respectiva sanción administrativa. Sus decisiones se tomarán por mayoría simple de sus miembros;

1. Definir el lugar, infraestructura y logística para el normal desarrollo del concurso con base a las alternativas presentadas por la institución que ha solicitado la convocatoria a concurso;
2. Preparar la batería de pruebas psicométricas que se aplicarán a los postulantes;
3. Preparación de las pruebas de conocimientos técnicos; y,
4. Solicitar al representante de la unidad responsable del Ministerio del Trabajo la designación del técnico entrevistador correspondiente y notificar a los dos técnicos el lugar, fecha y hora para celebrar las entrevistas. Esta notificación deberá realizarse por cualquier medio con al menos 48 horas de anticipación a la entrevista.

En caso de no asistir cualquiera de los respectivos delegados al lugar, fecha y hora requeridos, sin perjuicio de la responsabilidad

administrativa que esto pueda significar, el administrador del concurso designará un servidor de su propia institución que haga las veces del entrevistador faltante y requerirá el inicio del correspondiente trámite para imponer la respectiva sanción administrativa

Podrá actualizarse una delegación inmediatamente sentando la razón respectiva, durante el desarrollo del concurso de méritos y oposición.

El Ministerio del Trabajo podrá planificar un proceso selectivo en una partida vacante sin necesidad que la UATH institucional remita toda la información referida en el artículo 11, siempre y cuando cumpla con lo definido en los numerales 1, 2, 3, 4, y 5 del referido artículo. En caso de que la UATH omita algún requisito señalado antes de la fecha programada para la difusión de la convocatoria, el concurso será declarado desierto (Ministerio del Trabajo, 2022).

Estructura y Contenido Clave

El documento se estructura en torno a los siguientes ejes temáticos:

Base Legal y Principios: Se establece que el subsistema se fundamenta en la LOSEP y su Reglamento, operando bajo principios rectores como legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad, inserción y equidad, y difusión.

Normativa Técnica: Se describe la "Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal", cuyo objeto es estandarizar el procedimiento

para seleccionar a la persona más idónea basándose en el perfil del puesto, que considera instrucción formal, experiencia y competencias.

Fases del Concurso de Méritos y Oposición: El proceso se divide en cuatro fases secuenciales:

Convocatoria: Incluye la planificación, difusión y recepción de postulaciones. La Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) es la responsable de iniciar la planificación y registrar las bases del concurso, la certificación presupuestaria, el informe técnico legal y el cronograma. Los postulantes deben registrar su "Hoja de Vida" en la plataforma "Encuentra Empleo".

De la planificación de los concursos: Los concursos de méritos y oposición que han sido solicitados por la institución requirente, para ser convocados deberán ser planificados por el administrador del concurso de acuerdo a su capacidad operativa. Dentro del período de tiempo entre el registro de la planificación y el inicio de la difusión de la convocatoria, el administrador podrá completar las tareas determinadas en el artículo 13 de la presente norma.

Esta planificación estará vigente máximo un año calendario, desde la fecha en que sea registrada en la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo hasta la fecha de inicio de la difusión de la convocatoria.

Los puestos planificados que no sean objeto de la difusión de la convocatoria en las fechas registradas, perderán la vigencia de su convocatoria. El incumplimiento injustificado de la difusión de la

convocatoria en la fecha señalada en la planificación acarreará responsabilidad administrativa para el administrador del concurso quien será sancionado de conformidad a lo establecido en el reglamento interno de talento humano (Ministerio del Trabajo, 2022).

De la difusión pública de la convocatoria: Luego de subida la planificación a la plataforma tecnológica, el administrador del concurso procederá a su difusión en la fecha señalada en la planificación definitiva, con el fin de contar con postulantes que cumplan con el perfil y los requisitos establecidos en las bases del concurso. En ningún caso podrá difundirse un concurso de méritos y oposición si el administrador del concurso no ha cumplido con todos los requisitos establecidos en el artículo 13 de la presente norma.

Esta difusión estará disponible por un periodo que tendrá una duración mínima de dos (2) días hábiles, y en la que se determinarán las fechas de inicio y fin de la postulación.

La difusión se realizará en la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo; adicionalmente, de considerar necesario, utilizará otros medios, de conformidad con su disponibilidad presupuestaria. En la referida difusión se deberá hacer constar una nota que indique que la postulación no tendrá costo alguno.

Desde el primer día de difusión de la convocatoria, la plataforma tecnológica notificará a los Consejos Nacionales para la Igualdad y a las universidades y escuelas politécnicas que se encuentren inscritas en el Ministerio del Trabajo para el efecto, para que promuevan la

participación en los concursos de personas pertenecientes a grupos de atención prioritaria y a su comunidad estudiantil, respectivamente (Ministerio del Trabajo, 2022).

De la postulación: El periodo de la postulación es de mínimo dos (2) días hábiles y es simultáneo al de la difusión de la convocatoria previsto en el artículo precedente. La persona interesada en participar en el concurso de méritos y oposición, deberá aplicar al concurso ingresando la información requerida en el registro "Hoja de Vida", incluida la referente a las acciones afirmativas de ser el caso, a través de la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo.

La postulación seguirá las siguientes reglas:

- a) El postulante podrá aplicar exclusivamente a un puesto por convocatoria y deberá elegir correctamente la instrucción formal y experiencia requerida para el puesto.
- b) Una vez que aplique a un puesto, el postulante no podrá modificar el registro "Hoja de Vida" para la vacante que ha postulado y, para efectos del concurso de méritos y oposición, el administrador del concurso considerará la información registrada al momento de la postulación como la única válida.
- c) El postulante es el único responsable de la veracidad y exactitud de la información y de sus declaraciones constantes en el registro "Hoja de Vida".

- d) En esta etapa, no se requerirá subir a la plataforma tecnológica o presentar en físico la documentación que respalde dicha información.
- e) Es responsabilidad del postulante el monitorear su participación durante todo el concurso en la plataforma tecnológica y de apelar en la etapa correspondiente en caso de sentirse afectado. Se entienden como notificaciones formales aquellas que se realizan mediante la plataforma tecnológica.

Verificación del Mérito: Análisis de la hoja de vida y documentos de los postulantes para verificar el cumplimiento de los requisitos base. La UATH analiza el cumplimiento de los requisitos de la Hoja de Vida de los postulantes según las bases del concurso. Si un postulante no cumple con uno o más requisitos, no puede avanzar a la siguiente fase.

Durante el período de la verificación del mérito, la UATH comprobará el nivel de cumplimiento del registro "Hoja de vida" de los postulantes con los requisitos establecidos en las bases del concurso, utilizando la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo.

El incumplimiento de uno o varios de los requisitos establecidos en las bases del concurso por parte de los postulantes determinará que los mismos no puedan acceder a la siguiente fase del proceso y quedarán descalificados del concurso. El incumplimiento referido es un defecto insubsanable. La UATH institucional sentará la razón respectiva bajo su responsabilidad. Esta información será publicada por la UATH institucional y notificada al postulante a través de la plataforma

tecnológica, en el reporte "Verificación del Mérito" (Ministerio del Trabajo, 2022).

De la apelación a la verificación del mérito: Los postulantes que no superaron la etapa del mérito, podrán apelar exclusivamente de sus resultados a través de la plataforma tecnológica dentro del día hábil posterior a la notificación del reporte "Verificación del mérito". El administrador del concurso, al siguiente día hábil, entregará el "Reporte de apelaciones" al Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones para su trámite respectivo, según lo establecido en la presente norma.

De la actuación del Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones: El Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones conocerá y analizará las apelaciones presentadas en la plataforma tecnológica desde la recepción del "Reporte de apelaciones", y se pronunciará con la debida motivación dentro de la fecha definida en el "Cronograma del concurso".

Una vez resueltas las apelaciones, el Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones informará inmediatamente al administrador del concurso y a la UATH institucional, a fin de que la UATH notifique a los postulantes apelantes, a través de la plataforma tecnológica, con el reporte "Resultado de apelaciones a la verificación del mérito".

El reporte de postulantes que superen la fase del mérito deberá ser publicado en la plataforma tecnológica al siguiente día hábil de concluido el período para la resolución de las apelaciones.

El reporte "Resultado del procedimiento del mérito" contendrá:

- a) Listado definitivo de los postulantes que deberán presentarse a las pruebas psicométricas;
- b) Fecha, hora y lugar en que se aplicarán las pruebas psicométricas; y,
- c) El apercibimiento de llevar consigo a la toma de las pruebas su documento original de identificación

De los postulantes personas con discapacidad y/o migrantes o ex migrantes: El administrador del concurso, antes de dar inicio a la fase de oposición, deberá verificar el listado codificado de los postulantes con discapacidad, y de los postulantes migrantes que residan en el exterior o ex migrantes, que estará disponible en la plataforma tecnológica. Con el referido listado, el administrador del concurso coordinará el cumplimiento de las prerrogativas que la normativa vigente otorga a los postulantes que se encuentran considerados en los grupos de atención prioritaria.

Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones se encarga de resolver las apelaciones que se presenten. El mérito evalúa las competencias documentadas por el aspirante.

Evaluación por Oposición: Esta fase mide objetivamente las competencias de los postulantes que superaron la etapa de mérito.

Esta fase mide objetivamente las competencias de los postulantes que superaron la etapa de mérito. La oposición consiste en la aplicación de tres tipos de pruebas y una entrevista:

Pruebas psicométricas: Valoran los requisitos psicométricos necesarios para el cargo y tienen un puntaje de 40 puntos.

Pruebas de conocimientos técnicos: Evalúan el nivel de conocimientos técnicos inherentes al puesto y tienen un puntaje de 50 puntos.

El administrador del concurso, al siguiente día hábil de finalizada la etapa de aplicación las referidas pruebas, subirá y publicará en la plataforma tecnológica un listado de los postulantes con los resultados obtenidos.

Únicamente quienes hayan alcanzado la calificación mínima de ochenta (80) puntos y estén entre los tres (3) mejores puntuados por vacante serán llamados a presentarse a las entrevistas.

En caso de empate se definirá los tres (3) postulantes por vacante que continuarán a la fase de entrevistas de acuerdo al siguiente orden de prelación:

- a) Por la calificación que hubieren obtenido en las pruebas psicométricas, en orden descendente; y,
- b) Si no es suficiente la solución prevista en el literal a), pasarán por excepción todos los postulantes empatados a la fase de entrevistas.

Salvo lo dispuesto en el literal b) del presente artículo, en ningún caso pasarán a la fase de entrevistas más de tres (3) postulantes por vacante sujeta a concurso. El administrador del concurso, sentará la razón

respectiva y subirá la información a la plataforma lo cual constituye notificación formal.

Entrevista: Valora las competencias técnicas y conductuales y tiene un puntaje de 10 puntos.

La entrevista será desarrollada por dos técnicos entrevistadores: un delegado de la institución que solicitó la convocatoria, que evaluará las competencias técnicas del puesto mediante la resolución de problemas reflejados en casos prácticos, y un delegado del Ministerio del Trabajo, que evaluará las competencias psicométricas. Estos técnicos podrán ser o no miembros del Tribunal de Méritos y Oposición, y de Apelaciones del concurso y no podrán estar participando como postulantes en el mismo.

Calificación de la entrevista: La entrevista será calificada sobre cien (100) puntos por cada técnico entrevistador y su resultado será el promedio de las dos calificaciones. Estos resultados constarán en un acta suscrita por los entrevistadores.

Será necesario aplicar a todos los postulantes las mismas preguntas base, sin perjuicio de profundizar en los temas que le parezcan relevantes a los técnicos entrevistadores para cada caso particular.

Si un postulante no se presenta a la entrevista, quedará descalificado del concurso. El administrador del concurso, sentará la razón respectiva y subirá la información a la plataforma lo cual constituye notificación formal.

Del registro de la información recabada a través de la entrevista.

Durante la realización de la entrevista se utilizará medios de grabación de audio o video con audio como respaldo del desarrollo de la misma. Antes de iniciar con la entrevista, será necesario que se identifiquen quienes estén presentes y se informe al postulante que será grabado y el medio a usarse para tal fin.

Asimismo, los delegados deberán manifestar de forma expresa que sobre ellos no pesa ninguna de las causales de incompatibilidad establecidas en esta norma y la legislación vigente.

El administrador del concurso, sobre la base de las directrices emitidas en esta norma para la entrevista, elaborará los instrumentos requeridos para la misma y definirá la metodología a aplicarse en este caso.

Del "Puntaje tentativo final": Con las calificaciones obtenidas en las pruebas psicométricas, de conocimientos técnicos y en las entrevistas, la plataforma tecnológica automáticamente calculará la nota del mérito y oposición de cada uno de los participantes sobre cien (100) puntos, calificación que se denominará "Puntaje tentativo final" y se ponderará de la siguiente manera:

- Componentes Puntajes.
- Pruebas psicométricas 40.
- Pruebas de conocimientos técnicos 50.

- Entrevistas 10.

Esta calificación, luego de haberse aplicado las acciones afirmativas, formará parte del "Puntaje Final", que será notificado a los postulantes finalistas a través de la plataforma tecnológica.

De las acciones afirmativas: Al "Puntaje tentativo final" obtenido, la plataforma tecnológica sumará automáticamente los puntajes de acciones afirmativas correspondientes a los postulantes que hubieren superado la fase de entrevista.

Las acciones afirmativas se aplicarán conforme a las siguientes políticas:

a. Puntos adicionales:

- Acción Afirmativa Puntos adicionales.
- Persona retornada al Ecuador 2.
- Autodefinición étnica: indígena.
- Afroecuatoriano o montubio 2.
- Héroe y Heroína 10.
- Excombatiente 5.

En caso de que un postulante sea beneficiario de dos (2) o más acciones afirmativas, se aplicará una sola y será la acción afirmativa que más favorezca al participante.

La acción afirmativa por autodefinición étnica se aplicará hasta que se cumpla el porcentaje de la autodefinición de la población total nacional, según el último censo del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC, en relación a la totalidad de la nómina de la institución.

La acción afirmativa por ser persona retornada se aplicará cuando el postulante resida o hubiese residido fuera del país por lo menos dos (2) años continuos, debidamente acreditado por el ente rector en Movilidad Humana.

A los Héroe y Heroínas, certificados como tal por el organismo estatal correspondiente, se les otorgará un puntaje de 10 puntos.

Asimismo, a los excombatientes certificados como tal por el organismo estatal correspondiente, se les otorgará un puntaje de 5 puntos.

- b. **Participación de personas con discapacidad o enfermedades catastróficas, o quienes estén a cargo de éstas:** Se declarará ganador del concurso a aquella persona con discapacidad calificada con por lo menos un treinta por ciento (30%) de discapacidad de conformidad con lo establecido en el artículo 8 del Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades o con enfermedad catastrófica, que haya logrado un puntaje tentativo final igual o superior a setenta y cinco (75) puntos, considerando

que su situación personal no sea impedimento para cumplir con las actividades del puesto, lo cual será analizado por la UATH institucional, quien emitirá su respectivo informe.

Asimismo, esta disposición será aplicable para los postulantes sustitutos de personas con discapacidad severa (75%) o enfermedad catastrófica, siendo aquellos que tengan bajo su cuidado dentro de su núcleo familiar a una persona con discapacidad severa (75%) o enfermedad catastrófica, entendiéndose al cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, padre, madre, hermano o hermana, hijo o hija, mismos que formarán parte del porcentaje de cumplimiento de inclusión laboral, de conformidad con el artículo 64 de la LOSEP.

El porcentaje de inclusión laboral será del cuatro por ciento (4%) del total de la nómina de la institución. En el caso de que se supere este porcentaje, la acción afirmativa para personas con discapacidad y/o enfermedad catastrófica a la que se refiere el presente literal no será aplicable.

Para ello se observará que:

- b.1.** En el caso de que dos o más personas con discapacidad, y/o sustitutos de personas con discapacidad severa (75%) o enfermedad catastrófica superen los setenta y cinco (75) puntos en el puntaje tentativo final, se escogerá al mejor puntuado.
- b.2.** En caso de que dos o más personas con discapacidad superen los setenta y cinco (75) puntos, se otorgarán cinco (5) puntos adicionales

sobre el puntaje tentativo final a quien adquirió esta condición como consecuencia del levantamiento de campos minados o por manipulación de artefactos explosivos en cumplimiento de misiones de seguridad ciudadana.

b.3. Para el caso de sustitutos de personas con discapacidad severa (75%) o enfermedad catastrófica, esta disposición solamente beneficiará a un postulante por persona con discapacidad severa (75%) o enfermedad catastrófica.

Los requisitos que deben presentarse para la aplicación de esta acción afirmativa son:

1. **Para personas con discapacidad:** Deben señalar esta particularidad dentro del registro "Hoja de vida" al momento de la postulación; y contar, a la fecha de la postulación, con el respectivo carné expedido por la institución del Estado competente de por lo menos un treinta por ciento (30%) de discapacidad;
2. **Para personas con enfermedad catastrófica:** Deben señalar esta particularidad dentro del registro "Hoja de vida" al momento de la postulación; y contar, a la fecha de la postulación, con el diagnóstico médico correspondiente extendido o avalado por un facultativo de las unidades de salud pública. Se considerarán enfermedades catastróficas únicamente aquellas que se encuentren definidas como tales por la institución del Estado competente; y,

3. Para sustitutos de personas con discapacidad severa (75%) o enfermedad catastrófica, además de cumplir con los numerales precedentes, deberán:

3.1. Señalar este particular dentro del registro "Hoja de Vida" al momento de la postulación; y

3.2. Presentar una vez que haya sido declarado ganador, una declaración juramentada ante notario público señalando que el familiar con discapacidad severa (75%) o enfermedad catastrófica debidamente comprobada se encuentra a su cargo.

El Ministerio del Trabajo será el responsable de remitir el listado de los ganadores que cumplan con las mencionadas condiciones al Ministerio de Inclusión Económica y Social para los fines pertinentes (Ministerio del Trabajo, 2022).

c. **Participación de personas residentes y pertenecientes a pueblos y nacionalidades en la Circunscripción Territorial Especial Amazónica:** En los concursos que se lleven a cabo para puestos que su lugar de trabajo se ubique en las provincias amazónicas de Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Sucumbió s y Zamora Chinchipe deberá declararse ganador de entre los 3 mejores puntuados a quienes acrediten de manera suficiente su residencia en la Circunscripción Territorial Especial Amazónica de conformidad a lo establecido en la Disposición General Tercera de la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Amazónica hasta que se cumpla

con un 70% de la totalidad de la nómina de personas que desarrollan actividades en la referida Circunscripción Territorial.

Asimismo, las instituciones públicas que cuenten con más de veinticinco servidores desarrollando actividades en las provincias señaladas, deberán declarar ganador de entre los 3 mejores puntuados a quien pertenezca a Pueblos y Nacionalidades de manera progresiva, hasta cumplir con un mínimo del 10% del total de servidores que desarrollan actividades en la referida Circunscripción Territorial de acuerdo al siguiente detalle:

Año Porcentaje de cumplimiento

- 2019 4%
- 2020 6%
- 2021 8%
- 2022 en adelante 10%

De los empates. - En caso de empate entre los postulantes que obtuvieron los mejores puntajes finales, incluido el puntaje adicional por concepto de acciones afirmativas, el orden entre los empatados será definido de la siguiente manera:

- a. Por la calificación que hubieren obtenido en las entrevistas, en orden descendente;

- b. Si no es suficiente la solución prevista en el literal precedente, por la calificación total que hubieren obtenido en las pruebas de conocimientos técnicos, en orden descendente; y,
- c. En caso de persistir el empate, por una nueva entrevista ante el Tribunal de Méritos y Oposición y de Apelaciones, que determine el orden de los postulantes. En esta entrevista se aplicará lo dispuesto en la presente norma en cuanto a su registro y sus preguntas serán definidas libremente por el Tribunal respetando los derechos de los postulantes, sin perjuicio de aplicar las mismas preguntas a todos los postulantes. Esta entrevista no tendrá una ponderación cuantitativa, sino que definirá únicamente el orden de los puntuados con la mayoría simple de votos del Tribunal.

Del Reporte "Puntaje final": En el reporte "Puntaje final" se registrará el "Puntaje Tentativo Final" más el puntaje adicional que por concepto de acciones afirmativas se haya otorgado a los postulantes.

Una vez que el administrador del concurso registre el "Puntaje final", la plataforma tecnológica automáticamente enviará un correo electrónico a los tres (3) mejores puntuados solicitando los documentos de sustento de la información consignada en su "Hoja de vida", incluidos los que justifiquen la acción afirmativa, en un periodo mínimo de dos (2) días hábiles dentro de esta etapa.

No será necesaria la presentación de copias notariadas si el postulante presentare el documento original a la UATH institucional, quien dará fe y guardará una copia del documento presentado.

Toda la documentación será entregada a la UATH institucional que solicitó la convocatoria a concurso para su revisión a fin de que realice la comparación con la información consignada en la "Hoja de vida". La UATH institucional registrará a través de la plataforma tecnológica el nivel de cumplimiento de la "Hoja de Vida" de los postulantes dentro de las fechas establecidas en el "Cronograma del Concurso".

En el caso de que el postulante omita presentar uno o más documentos de sustento de su "Hoja de vida", quedará descalificado si:

- a. Ese o esos documentos afectan la puntuación del postulante e incide en el orden de puntuación de los finalistas del concurso; y/o
- b. La falta de ese o esos documentos hacen al postulante incumplir con el perfil del puesto.

En caso de que un postulante quede descalificado por lo dispuesto en el presente artículo, se llamará al siguiente mejor puntuado.

De encontrarse en concurso varias partidas para una misma denominación de puesto en la misma unidad administrativa, se considerarán como primeros finalistas para ocupar cada vacante a los postulantes que obtuvieron las mejores calificaciones (Ministerio del Trabajo, 2022).

Del acta final y la declaratoria del ganador del concurso: El Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones elaborará el "Acta final" que contendrá los puntajes finales alcanzados, en la misma se declarará

ganador del concurso al postulante que haya obtenido el mayor puntaje final y declarando, además, como elegibles a todos los postulantes que no han sido descalificados, siempre y cuando todos tengan una calificación de setenta y cinco (75) puntos en el Puntaje Final. Podrá descalificar en la misma acta a los postulantes que no cumplan con lo establecido en el artículo anterior.

El ganador del concurso dispondrá de periodo de tres (3) días hábiles para presentar la información referida en el artículo 3 del Reglamento General a la LOSEP a la UATH institucional, luego de lo cual se elaborará el informe técnico al que se refiere el inciso siguiente; salvo que el ganador del concurso se encuentre fuera del país, en cuyo caso, tendrá periodo de veinte (20) días hábiles para entregar la información prevista en el artículo 3 del Reglamento General a la LOSEP. El particular será notificado al administrador del concurso con las correspondientes certificaciones que incumben al hecho.

De los candidatos elegibles: Se denomina "candidato elegible" al aspirante que ha participado en un concurso en una institución pública y ha superado las etapas de méritos y oposición. La Unidad de Talento Humano Institucional contará con el registro de candidatos elegibles. La elegibilidad durará dos (2) años, contados desde la declaratoria del ganador del concurso.

Para convocar a un concurso de méritos y oposición, es requisito previo que la Unidad de Talento Humano Institucional certifique que se agoten

los postulantes en el registro de candidatos elegibles de la vacante convocada a concurso.

El Ministerio del Trabajo, a través de su plataforma tecnológica, administrará el registro de candidatos elegibles, el cual se integrará con los aspirantes que cumplan con los requisitos de elegibilidad. El registro de candidatos elegibles se conforma con un máximo de dos (2) postulantes mejor puntuados inmediatamente después del ganador del concurso de méritos y oposición de una vacante, siempre y cuando hubieren obtenido en su puntaje final un mínimo de setenta y cinco (75) puntos.

En caso de que el servidor que originalmente ganó un concurso de méritos y oposición se desvincule por cualquier motivo del puesto dentro de sus dos (2) primeros años de servicio, los postulantes del banco de elegibles conforme al orden de puntuación serán declarados ganadores de un concurso conforme lo dispuesto en la presente norma. En caso de que el postulante elegible no acepte la designación para una vacante, será eliminado del banco de elegibles.

La elegibilidad señalada en esta norma aplica única y exclusivamente al cargo y partida del concurso del cual se desprende la elegibilidad.

De la expedición del nombramiento provisional de prueba: Una vez presentados los requisitos establecidos en el artículo anterior, la máxima autoridad o su delegado, emitirá el nombramiento provisional de prueba de conformidad con lo establecido en el numeral b.5) del artículo 17 de la LOSEP y el ganador dispondrá de quince días (15) desde la fecha de

expedición del referido nombramiento para posesionarse del puesto presentándose ante la UATH institucional (Ministerio del Trabajo, 2022).

Del desistimiento del ganador: En el caso de que el ganador del concurso no presentare a tiempo los documentos señalados en esta norma, no aceptare el nombramiento o no se presentare en la institución para posesionarse del puesto dentro del término establecido, el Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones declarará ganador del concurso al postulante que haya obtenido el segundo mayor puntaje final, y así sucesivamente, de acuerdo a lo establecido en el acta señalada en el artículo 34 de esta norma.

El siguiente postulante con mayor puntaje deberá posesionarse del puesto vacante dentro del término establecido.

Del procedimiento para uso de banco de elegibles: En caso de que el ganador de un concurso se desvincule de la institución, el Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones de ese concurso se volverá a conformar para el efecto y declarará ganador al mejor puntuado del banco de elegibles, previa notificación al postulante en el que acepte esta opción.

Si el postulante no acepta la designación de ganador para un puesto o no responde a la notificación en el periodo de tres (3) días hábiles, quedará descalificado del banco de elegibles y se procederá de la misma forma con el siguiente, hasta terminar con el banco de elegibles. En caso de aceptar, dispondrá de tres (3) días hábiles para presentar la

documentación de ingreso desde el momento en que aceptó el puesto, deberá posesionarse del puesto vacante dentro del periodo establecido.

De la declaratoria de concurso desierto: El Tribunal de Méritos y Oposición y de Apelaciones declarará desierto un concurso de méritos y oposición, cuando se produzca una de las siguientes causas:

- a. Cuando ninguno de los postulantes cumpla con los requisitos del perfil del puesto, es decir, no pasen la fase del mérito.
- b. Cuando no existieren postulantes que obtengan por lo menos ochenta sobre cien puntos (80/100) en las pruebas psicométricas;
- c. Cuando no existieren postulantes que obtengan por lo menos ochenta sobre cien puntos (80/100) en las pruebas de conocimientos técnicos.
- d. Cuando no se presente ningún postulante a las entrevistas;
- e. Cuando ningún postulante obtenga en el puntaje final una calificación mínima de setenta y cinco (75) puntos.
- f. Cuando se presente una acción u omisión que genere incumplimiento del procedimiento del concurso, que no sea susceptible de convalidación alguna y cause gravamen irreparable o influya en la decisión final.
- g. Cuando la institución que esté llevando a cabo un concurso de méritos y oposición, inicie un proceso de reestructuración

institucional y no sea necesario continuar con los procesos selectivos, en cualquier estado en que se encuentren para lo cual notificará oportunamente al administrador del concurso.

- h. Cuando se verifique que se ha violentado el acuerdo de confidencialidad respectivo.
- i. Cuando no se complete la información en el término requerido por el Ministerio del Trabajo referido en el artículo 13 de la presente norma.
- j. Cuando ningún postulante finalista presentare los documentos requeridos de ingreso, ninguno aceptare el nombramiento o ninguno se presentare a la institución a posesionarse del cargo.

En el caso de declararse desierto el concurso de méritos y oposición, exceptuando el literal g) del presente artículo, obligatoriamente se deberá convocar a un nuevo proceso selectivo en la vacante cuando la institución lo solicite motivadamente y el Ministerio del Trabajo lo autorice. Si la declaratoria de desierto es motivada por la causal determinada en el literal g), la convocatoria del nuevo proceso selectivo será únicamente cuando se encuentren actualizados los instrumentos institucionales que han sido reformados (Ministerio del Trabajo, 2022).

Ver **Figura 82**.



Figura 82. Fases del concurso.

Elaborado por Vanessa Gaviláñez

Responsables del Proceso: Se detallan los roles clave:

- Ministerio del Trabajo (MDT):** Administra la plataforma tecnológica y designa un administrador del concurso.
- Unidad de Administración del Talento Humano (UATH):** Es la responsable a nivel institucional de planificar, ejecutar y cargar la información en la plataforma.
- Tribunal de Méritos y Oposición y de Apelaciones:** Órgano encargado de resolver apelaciones y declarar al ganador oficialmente (pp. 5, 19).
- Plataforma Tecnológica:** El proceso se gestiona digitalmente a través del "Sistema de Selección y Reclutamiento de Personal" del MDT, el cual centraliza todas las etapas, desde la convocatoria

hasta la declaratoria del ganador, asignando funciones específicas a los diferentes roles (Responsable UATH, Usuario UATH, etc.

- e. **Acciones Afirmativas:** El sistema incorpora un mecanismo de puntos adicionales para promover la inclusión de grupos prioritarios, como personas retornadas (2 pts.), autodefinidas étnicamente (indígena, afroecuatoriano, montubio; 2 pts.), héroes nacionales (10 pts.), excombatientes (5 pts.) y residentes en zonas fronterizas (2 pts.) (Ministerio del Trabajo, 2022).

Manejo de la Plataforma

Esta plataforma tecnológica conocida como “Sistema de Selección y Reclutamiento de Personal”, se encuentra en el siguiente link: <https://selecciondepersonal.trabajo.gob.ec/>, como se evidencia en la **Figura 83 y 84.**



Figura 83. Plataforma tecnológica – Sistema de Selección.

Fuente: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo.



Figura 84. Plataforma Tecnológica para los Roles de Responsable UATH y Usuario UATH.

Fuente: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo.

Inicio al Proceso

Convocatoria. El Responsable de la UATH es quien inicia la Planificación, ingresando en el botón de ADMINISTRACIÓN.

Responsable de la UATH registrará:

- Las Bases del Concurso.
- Certificación presupuestaria.
- Informe técnico legal.
- Cronograma General UATH.

El Administrador del Concurso determina la fecha de inicio del concurso y define el cronograma del mismo, como se evidencia en la **Figura 85**.



Figura 85. Convocatoria.

Fuente: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo.

Una vez realizada la solicitud de la convocatoria, el Ministerio del Trabajo será el encargado de designar un Administrador del Concurso, de entre los servidores registrados en la nómina institucional (MDT).

Podrán realizar su postulación registrando su “Hoja de Vida” en la plataforma Encuentra Empleo ubicada en el siguiente link:

<https://encuentraempleo.trabajo.gob.ec/socioEmpleo->

Verificación del Mérito: La UATH institucional será la responsable de analizar el nivel de cumplimiento del registro “Hoja de vida” de los postulantes con los requisitos establecidos en las bases del concurso.

En esta etapa, Actuación del Tribunal de Méritos y Oposición y Apelaciones, este analizará y resolverá las apelaciones presentadas en la plataforma tecnológica; e informará inmediatamente al administrador del concurso y a la UATH institucional.

La UATH institucional, notificará estos resultados a los postulantes que apelaron, por medio de la plataforma tecnológica con el reporte de “Resultado de apelaciones a la verificación del mérito” detallado conforme a lo establecido en la norma técnica de selección. Ver la **Figura 86.**



Figura 86. Verificación al mérito.

Fuente: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo.

El incumplimiento de uno o varios de los requisitos establecidos por parte de los postulantes, determinará que los mismos no puedan acceder a la siguiente fase.

Evaluación por Oposición. En caso de existir un empate en este punto, se tomarán las acciones señaladas en la norma técnica de selección. Ver la **Figura 87**.



Figura 87. Evaluación por oposición.

Fuente: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo.

A esta nota la plataforma tecnológica sumará automáticamente los puntajes de Acciones Afirmativas correspondientes a los postulantes que superaron la etapa de la entrevista, conforme a lo establecido en la norma técnica de selección. Como se evidencia en la **Figura 88**.

La UATH institucional elaborará el correspondiente informe técnico una vez que el ganador entregue toda la documentación para su ingreso; posterior a lo cual, la autoridad nominadora designará al ganador del concurso con base en este informe, y se procederá a emitir la acción de personal al ganador del concurso de méritos y oposición, como se evidencia en la siguiente **Figura 90**.

Ministerio del Trabajo		ACCIÓN DE PERSONAL	
		No. _____	Fecha: _____
<input type="checkbox"/> DECRETO <input checked="" type="checkbox"/> ACUERDO <input type="checkbox"/> RESOLUCIÓN			
NO. _____ FECHA: _____			
APELLIDOS		NOMBRES	
No. de Cédula de Ciudadanía	No. De Afiliación ESS	Tipo de acción de:	
		1 de marzo de 2015	
EXPLICACIÓN (Opcional adjuntar Anexo)			
<p>Modificar la remuneración mensual realizada de conformidad a lo establecido en el artículo 1 del Acuerdo Ministerial PEIT-2015-0040, de 25 de febrero de 2015, a través de la cual se otorga la escala de remuneración mensual unificada para los y las directivos, auxiliares y administrativos por post-pensionados comprendidos en el nivel de sueldo superior de acuerdo a la situación actual propuesta.</p>			
INGRESO <input type="checkbox"/>	TRASLADO <input type="checkbox"/>	REVALORIZACIÓN <input type="checkbox"/>	SUPRESIÓN <input type="checkbox"/>
NOMBRAMIENTO <input type="checkbox"/>	TRASPASE <input type="checkbox"/>	REELASIFICACIÓN <input type="checkbox"/>	DESTITUCIÓN <input type="checkbox"/>
ASCENSO <input type="checkbox"/>	CAMBIO ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/>	UBICACIÓN <input type="checkbox"/>	PENSIÓN <input type="checkbox"/>
SUBROGACIÓN <input type="checkbox"/>	INTERCAMBIO <input type="checkbox"/>	PRETERGRO <input type="checkbox"/>	JUBILACIÓN <input type="checkbox"/>
ENCARGO <input type="checkbox"/>	CONVOCAR SERVIDOR <input type="checkbox"/>	RESTRICCIÓN <input type="checkbox"/>	OTRO: _____
YACACIONES <input type="checkbox"/>	LICENCIA <input type="checkbox"/>	PENURIA <input type="checkbox"/>	

Figura 90. Formato acción de personal.

Fuente: Tomado de la página del Ministerio del Trabajo.

Los “candidatos elegibles”, son aquellos aspirantes que participaron en un concurso en una institución pública y superaron las etapas de méritos y oposición, cuya elegibilidad durará dos años desde la declaratoria del ganador.

CAPÍTULO IV

4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRER

4.1 Por qué evaluar el desempeño

¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes

La evaluación de desempeño de los individuos ha sido uno de los primeros asuntos abordados por varios escritores en el ámbito de los Recursos Humanos y, a pesar de ello, sigue generando inquietud.

Las razones son diversas, desde metodologías de evaluación que hoy se consideran obsoletas hasta, más frecuentemente, un cierto descreimiento por parte de los evaluadores respecto de la fiabilidad de los métodos utilizados, producto, en casi todos los casos, de un deficiente entrenamiento. Dado este escenario, los gerentes y jefes que deben evaluar a sus colaboradores recelan acerca de cómo otros evalúan a sus subordinados, y no son objetivos ellos mismos. Los juicios previos, que deben ser dejados de lado, no lo son por la falta de un conocimiento acabado sobre cómo evaluar a las personas (Alles M. A., 2016).

El resultado: Sistemas que solo son burocráticos y no se convierten en herramientas de gestión organizacional. La solución a esta problemática se alcanza mediante un diseño adecuado de la herramienta de evaluación, considerando la cultura y las reales necesidades de cada organización.

La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse de que la herramienta es la adecuada, comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo. El área de Recursos Humanos será fundamentalmente un asesor de sus clientes internos (Alles M. A., 2016).

La evaluación del rendimiento o gestión de un individuo es una herramienta para administrar, guiar y controlar al personal. Entre sus propósitos se incluyen el crecimiento personal y profesional de los empleados, la mejora constante de los resultados de la organización y el uso efectivo de los recursos humanos.

Además, actúa como un enlace entre el supervisor y su equipo, promoviendo una comprensión mutua y un diálogo adecuado sobre lo que se espera de cada uno y cómo cumplir esas expectativas y mejorar los resultados. Comúnmente se piensa que las evaluaciones del rendimiento se llevan a cabo para determinar si se otorgan aumentos salariales o para decidir a quién despedir (Alles M. A., 2016).

Esto puede ser verdad en ciertas ocasiones, sin embargo, el concepto de las evaluaciones de rendimiento es mucho más profundo y tiene otras repercusiones en la dinámica entre el supervisor y el miembro del equipo, así como en la conexión duradera entre la organización y sus trabajadores. En resumen, las evaluaciones de rendimiento son valiosas y esenciales para:

- Hacer elecciones acerca de ascensos y salarios.

- Recolectar y examinar las valoraciones de superiores y empleados sobre el desempeño del trabajador en su labor.

Recordemos a Edgar Schein cuando menciona que un empleado “debe entender cómo está desempeñando su labor”, el nivel de contento que sus empleadores sienten respecto a la tarea ejecutada.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento (Alles M. A., 2016).

La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar, con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo, se definieron los objetivos a alcanzar en el año.

Los resultados de la evaluación de desempeño se relacionan con otros subsistemas: Remuneraciones y beneficios, con el desarrollo de personas: Desarrollo y planes de sucesión y Formación. (Alles M. A., 2016). Ver la **Figura 91**.

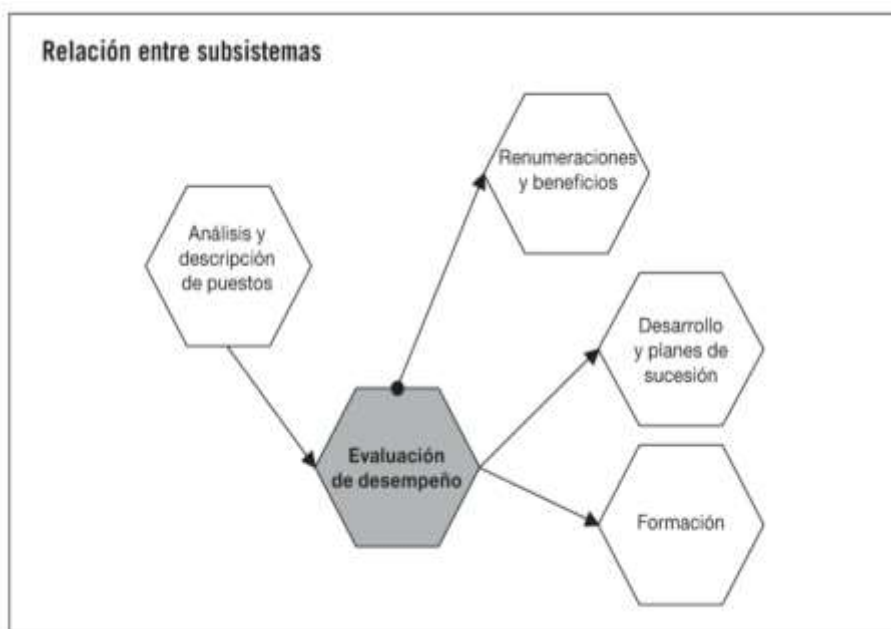


Figura 91. Relación entre subsistemas.

Fuente: Tomado del libro *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.*

Adecuación persona – puesto

Una evaluación de desempeño Una valoración debe realizarse siempre en función de la descripción del cargo. Solo se puede afirmar que un individuo tiene un buen o mal desempeño en relación a las expectativas vinculadas al cargo. Al comparar la descripción de un cargo con el perfil del individuo que lo ocupa, se establece una conexión entre ambos, la idoneidad del individuo para el cargo.

A partir de este punto, se puede proceder a evaluar el rendimiento, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación requeridas

para una mejor adecuación del puesto al individuo. Como se observa, la evaluación del desempeño puede ser utilizada para mucho más que simplemente determinar la remuneración.

Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. La herramienta sugerida para evaluar el desempeño es la Evaluación vertical 2. (Alles M. A., 2016). Ver la **Figura 92.**

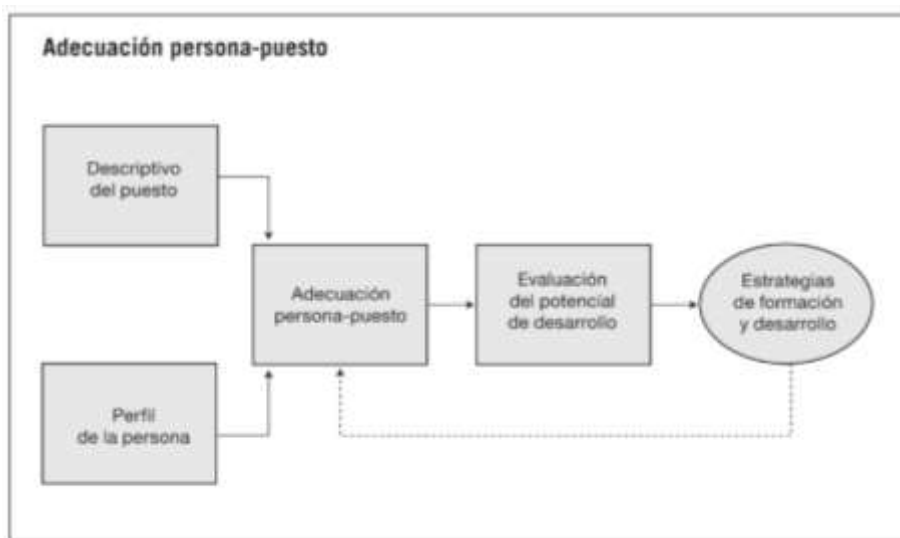


Figura 92. Adecuación persona – puesto.

Fuente: Tomado del libro Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed

Evaluación vertical (del desempeño): Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”).

La evaluación de desempeño

Puede ser usada para mucho más que para determinar salarios.

Mejora la actuación futura de las personas.

Mejora los resultados de la empresa.

La evaluación permite:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
- Y muchas otras cosas. Ver la **Figura 93**.

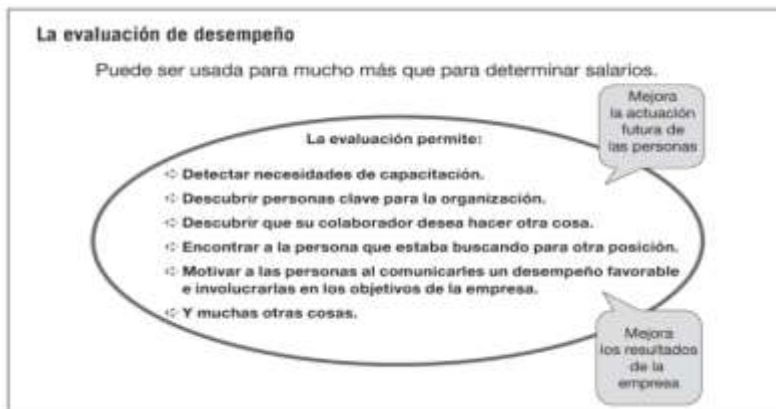


Figura 93. Beneficios de la evaluación de desempeño.

Fuente: Tomado del libro Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. Ed.

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño

Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada (Alles M. A., 2016).

Los problemas más comunes son:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.

- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. En la actualidad los formularios se administran a través de desarrollos informáticos.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas organizaciones se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero eso no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla (Alles M. A., 2016).

El entrenamiento de evaluadores

- Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promover a una persona, al incorporar un nuevo gerente o supervisor, etc.
- Los jefes son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la responsable de las evaluaciones.

- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán y, además, evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos. (Alles M. A., 2016)

Pasos de una Evaluación de Desempeño.

En grandes trazos los pasos son:

Definir el puesto: Como se dijo anteriormente, la evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas, en primer lugar, con el de Análisis y descripción de puestos. El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. Una sugerencia al respecto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido (Alles M. A., 2016).

Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.

Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. **Una etapa inicial de fijación de objetivos**, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. **Etapas intermedias o de evaluación del progreso**. Antes de llegar al período final de evaluación generalmente un año es aconsejable establecer con cierta periodicidad por ejemplo cada tres meses, cada cuatro o cada seis una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
3. **Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados**. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos reportando a dos jefes diferentes, será evaluada por los dos jefes; si el empleado es transferido durante el año de área, de plaza o ciudad, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes (Alles M. A., 2016).

Secuencia de una evaluación de desempeño

La descripción del puesto y de las conductas observadas (comportamientos) es factible realizar la evaluación de desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no solo de la evaluación en sí habitualmente se utiliza un formulario, sino también del resultado de la reunión de retroalimentación.

Pasos de la reunión de retroalimentación

La reunión de retroalimentación, como toda reunión, debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación.

Antes de la reunión de retroalimentación se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo. En la reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada (Alles M. A., 2016).

Algunos consejos para el momento de la reunión:

- Saludo cálido para distender la entrevista.
- Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el colaborador comprende la forma en que fue evaluado.
- Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles.
- Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos.
- Si corresponde, modificaciones en la compensación: anunciar el nuevo salario y la fecha en que será efectivo.

- Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global por debajo de lo esperado, cerrar la reunión con una frase positiva.

Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen colaborador durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de mejora del rendimiento. Para lograrlo, tienen que comprender el propósito del programa en primer lugar el jefe del empleado en cuestión, y en segundo lugar el colaborador mismo. Luego, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses (Alles M. A., 2016).

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- Instrucciones y orientaciones verbales;
- Comentarios y sugerencias frecuentes;
- Conversaciones formales e informales;
- Reportes de evaluación del rendimiento;
- Entrenamiento;
- Advertencias verbales y por escrito.

Para una adecuada ejecución, es necesario elaborar un esquema de trabajo que incluya una fecha de comienzo, plazos para evaluaciones intermedias y las firmas del individuo implicado, su supervisor directo y el encargado del sector.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

- Evaluar la clase de inconvenientes y las razones que podrían haber llevado a esta circunstancia.
- Considerar acciones viables que podrían contribuir a solucionar el inconveniente.
- Propuestas posibles: – ¿Requiere capacitación? ¿En qué aspecto? – ¿Es necesario revisar la descripción del trabajo? – ¿Existen dudas sobre las normas o los protocolos?

Si una empresa cuenta con programas de mentoring, la persona que desempeñe la función de mentor podrá ser la indicada para aconsejar a quien está transitando por un programa de mejora del rendimiento (Alles M. A., 2016).

¿Qué sucede si el colaborador no mejora su rendimiento de acuerdo con lo esperado? Posibles instancias:

- Realineamiento de carrera, ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.

- Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos.
- Desvinculación.

4.2 Evaluación del Desempeño

Según (Gavilánez Cárdenas, et al., 2025), la evaluación de desempeño es un componente fundamental en la gestión eficaz de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Es un proceso que implica una serie de pasos y acciones que permiten identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada individuo, por otro lado, está diseñado para medir, analizar y mejorar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos organizacionales y las expectativas del puesto de trabajo.

El sistema de evaluación del rendimiento dentro de la compañía se efectúa anualmente y comprende varias fases esenciales que aseguran una revisión completa y equitativa de cada trabajador.

Primero, se definen los estándares de evaluación que estarán en concordancia con las metas estratégicas de la entidad y las habilidades esenciales necesarias para cada rol laboral. Estos estándares se comunican de manera clara a todos los miembros del personal para que estén al tanto de lo que se espera de ellos y puedan prepararse de forma adecuada. A continuación, se procede a la recolección de datos, que incluye la autoevaluación hecha por el empleado, la valoración de su jefe inmediato y, en ciertas situaciones, comentarios de compañeros y

clientes. Estos datos se recogen de forma privada y se utilizan como fundamento para la evaluación oficial del rendimiento.

La evaluación oficial tiene lugar en un encuentro directo entre el empleado y su jefe inmediato. Durante esta reunión, se analizan los resultados de la evaluación y se conversan las fortalezas del empleado, así como las áreas donde puede mejorar. Se fijan metas de desarrollo para que pueda alcanzar su máximo potencial.

Después de la reunión de evaluación, se lleva a cabo un seguimiento regular para monitorear el progreso del empleado y brindar apoyo adicional según sea necesario. Esto garantiza que la evaluación de desempeño no sea solo un evento anual, sino un proceso continuo de desarrollo y mejora (Gavilánez Cárdenas, et al., 2025).

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones valoran el rendimiento de sus colaboradores en relación con los objetivos establecidos, las responsabilidades del puesto y las competencias individuales.

Según Chiavenato (2009), se trata de una “técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (p. 312). Por su parte, Harper y Lynch (1996) la definen como un procedimiento que aprecia “de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización” (p. 45).

Características del Proceso

El análisis del rendimiento, según lo indicado en el documento, presenta diversas características esenciales:

Continuo: No se trata de un evento único, sino de un ciclo constante de evaluación, retroalimentación y modificaciones.

Sistemático: e fundamenta en procedimientos y métodos estandarizados que aseguran imparcialidad y justicia.

Organizacional: Involucra a todas las jerarquías de la institución, desde la alta dirección hasta los trabajadores y sus jefes directos.

Orientado al Desarrollo: Su principal contribución se dirige al crecimiento tanto individual (de los empleados) como a nivel organizativo, a través de la identificación de fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Centrado en la retroalimentación: La interacción bidireccional sobre el rendimiento es crucial para que el evaluado entienda sus resultados y tenga la posibilidad de mejorar.

Objetivos e Importancia

Los objetivos del proceso, expuestos en el documento, son variados y estratégicos. Entre los más destacados se encuentran:

Alinear Objetivos: Ayudar al logro de los objetivos personales en alineación con los de la organización.

Medir y Valorar: Facilitar la medición del desempeño y del potencial laboral, reconociendo la importancia de las contribuciones de cada miembro del equipo.

Tomar Decisiones: Proporcionar información clave para la gestión de salarios, compensaciones, ascensos, promociones y programas de capacitación.

Mejorar el Desempeño: Desarrollar estrategias para el mejoramiento continuo y establecer planes de desarrollo para los empleados.

La relevancia de este procedimiento se basa en que es la manera más efectiva de elevar la producción, el estándar de calidad y el desempeño general del personal. Funciona como un sistema de supervisión que muestra cuán efectivos son los procesos de reclutamiento y capacitación, posibilitando la adopción de acciones correctivas cuando sea preciso.

Además, al conocer los puntos fuertes y débiles de su personal, la organización puede establecer los estándares de calidad requeridos y recompensar a los mejores elementos, lo que a su vez mejora las relaciones humanas entre superiores y subordinados (Ministerio del Trabajo, 2019).

Métodos de Evaluación

Se pueden clasificar en cuatro categorías principales:

- 1) **Métodos basados en características:** Escala gráfica, escalas mixtas, distribución forzada, formas narrativas.
 - **Escala gráfica:** Se califica al trabajador según una escala de características.
 - **Escalas mixtas:** Se compara el rendimiento con un estándar (mejor que, igual a o peor que).
 - **Distribución forzada:** El evaluador debe elegir entre un desempeño exitoso y uno no exitoso.
 - **Formas narrativas:** El evaluador escribe un ensayo para describir el comportamiento del trabajador.

- 2) **Métodos basados en comportamientos:** Eventos críticos, lista de verificación de conductas, BOS (Escala de Observación de Comportamiento).
 - **Incidente crítico:** Se centra en sucesos que muestran el máximo o mínimo rendimiento de un empleado.
 - **Lista de revisión de conductas:** El evaluador examina un conjunto de declaraciones sobre el rendimiento o la conducta del empleado.
 - **Escala de observación de comportamientos (BOS):** Evalúa cuán a menudo se observa un comportamiento.

3) **Métodos basados en resultados:** evaluación de productividad, gestión por objetivos (GPO).

- **Mediciones de productividad:** Las valoraciones están directamente vinculadas a los logros de los trabajadores y a los resultados que benefician a la organización.
- **Administración por objetivos:** Un enfoque administrativo que evalúa el rendimiento según el cumplimiento de los objetivos pactados entre el supervisor y el empleado.

Otros métodos: Evaluación 360°, 180°, 90° y 270°.

- **Evaluación 360°:** El empleado es evaluado por su jefe, pares, subordinados, clientes, proveedores y él mismo.
- **Evaluación 180°:** Una evaluación intermedia entre la tradicional y la 360°, donde la persona es evaluada por su jefe y sus pares, pero no por sus subordinados.
- **Evaluación 90°:** El responsable directo es quien realiza la evaluación.



Método	Característica y aplicaciones
Escala gráfica	Enfoque para la evaluación del desempeño, mediante el cual el trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.
Escalas mixtas	Enfoque para la evaluación del desempeño similar a otros métodos a escala, basados en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, o peor que).
Distribución forzada	Enfoque de la evaluación del desempeño, el cual exige que el evaluador basado; en escritos especialmente diseñados, elija entre el desempeño exitoso y no exitoso.
Formas narrativas	Enfoque para evaluar el desempeño, el cual requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.



Método	Característica y aplicaciones
Incidente crítico	Suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.
Lista de revisión de conductas	El evaluador revisa las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.
Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)	Enfoque de evaluación del comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
Escala de observación de comportamiento (BOS)	Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada de una conducta.



Método	Característica y aplicaciones
Mediciones de productividad	Las mediciones o evaluaciones se relacionan de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Alinean directamente al empleado con las metas organizacionales.
Administración por objetivos	Filosofía administrativa que califica el desempeño, sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajo y el empleador.



Método	Característica y aplicaciones
Metodología 360°	Es una herramienta de evaluación de desempeño altamente efectiva que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, clientes, proveedores, el mismo (autoevaluación).
Evaluación 180°	La evaluación de 180° es un paso intermedio entre la evaluación tradicional y la evaluación de 360°. Es una evaluación en la cual una persona es evaluada por su jefe y sus pares (miembros del equipo) y eventualmente por los clientes, se diferencia de la evaluación 360° porque no incluye el nivel de los subordinados.
Evaluación 90°	En este caso, es el responsable directo el que realiza la evaluación de competencias. Es la persona que da feedback y analiza las fortalezas y debilidades del empleado. Su visión, lógicamente, es importante, pero sin embargo la evaluación se reduce a un único criterio.
Evaluación 270°	En esta evaluación es el empleado el que opina sobre su superior directo. Este mecanismo, a través de una visión constructiva y respetuosa, ayuda a los líderes a mejorar y estrechar distancias con sus subordinados. Se puede hacer de manera anónima o abierta.

Figura 94. Métodos de Evaluación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Proceso de Evaluación del Desempeño

Fase 1: Planificación

Esta fase es vital y se puede resumir en la frase "No hacer un plan es tener un plan de fracaso". Se crea la política de evaluación, se determina el método y el instrumento, y se fijan los objetivos junto con los criterios para su medición. También se identifican los indicadores de gestión, que pueden ser cualitativos (habilidades) o cuantitativos (metas). Incluye:

- La creación de una política de evaluación a nivel institucional.
- La especificación del método y del instrumento que se utilizarán para la evaluación.

- El establecimiento de un procedimiento claro, con cronograma, periodo de evaluación y actores involucrados.
- La definición de objetivos, criterios de medición e indicadores de éxito.
- El levantamiento del “perfil óptimo” para cada puesto, estableciendo estándares de desempeño basados en el análisis del trabajo, que pueden incluir rasgos, comportamientos, competencias y logro de metas.

Fase 2: Ejecución

En esta fase se lleva a cabo la evaluación propiamente dicha:

- **Recolección de datos** - Se definen los objetivos específicos a evaluar.
- **Comparación entre el perfil óptimo y los resultados reales** - Se registra la evaluación comparando el desempeño real del empleado con el perfil óptimo y los estándares preestablecidos.
- **Registro de evaluaciones y resultados** - Se documentan los resultados de manera formal.

Fase 3: Retroalimentación

Esta es la fase más sensible y transformadora. Consiste en comunicar los resultados al empleado de manera constructiva, discutir las áreas de

mejora y acordar planes de acción. La retroalimentación efectiva es la clave para convertir la evaluación en una herramienta de desarrollo.

- Análisis de resultados.
- Elaboración de planes de mejora y capacitación.
- Comunicación de resultados y estímulos (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2019).



Figura 95. Procesos de evaluación del desempeño.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Tipos de evaluación

Se evidencia que existen tres tipos de evaluación del desempeño:

- 1) **Evaluación Periódica.** Se refiere a la evaluación realizada de manera regular (anual, semestral, etc.) para valorar el desempeño del servidor en un período determinado. Suele incluir indicadores cuantitativos y cualitativos, y está normada por políticas institucionales.
- 2) **Evaluación Período de Prueba.** Esta es la valoración que se lleva a cabo con los trabajadores que están en su fase de contratación inicial (fase de prueba). Su propósito es evaluar si el empleado satisface las habilidades y expectativas del puesto para ratificar su nombramiento.
- 3) **Evaluación del NJS.** Esto se refiere, posiblemente, a la valoración del Nivel Jerárquico Salarial o a un método de categorización salarial dentro de la organización.

Puede estar relacionado con la valoración de puestos de trabajo para definir escalas salariales o categorías profesionales (Ministerio del Trabajo, Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2019).



Figura 96. Tipos de evaluación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Además, el documento hace referencia a un marco normativo específico, la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño administrada por el Ministerio del Trabajo, que establece roles y responsabilidades claras:

Ministerio del Trabajo: Administra el subsistema, asesora, monitorea, controla y emite los lineamientos para la implementación.

Unidad de Administración del Talento Humano (UATH): Desarrolla el plan anual y el calendario, forma a las unidades, lleva a cabo el proceso, comunica los resultados y establece los tribunales de apelación, además de enviar los resultados al Ministerio.



Figura 97. Conformar y registrar el tribunal de apelaciones.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Jefe inmediato: Es el evaluador principal, encargado de valorar el rendimiento anual de su personal y de transmitir los criterios.

Tribunal de Reconsideración y/o Recalificación: Se ocupa de analizar y resolver las peticiones de apelación presentadas por los trabajadores públicos.

Este procedimiento se apoya en herramientas técnicas como el Sistema Integrado de Información del Talento Humano (SIITH) y en formularios destinados a planes de mejora, tanto a nivel institucional como personal.

Instrumentos normativos y técnicos

Son imprescindibles para llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño en el ámbito organizacional, sobre todo en el sector público. A continuación, se detalla cada uno:

1. **Portafolio de productos y servicios actualizado:** Se refiere al documento oficial que incluye la oferta institucional de productos y/o servicios, debidamente actualizada. Esta carpeta permite alinear las funciones de los empleados con los resultados esperados por la organización, facilitando la evaluación basada en metas concretas y mensurables.
2. **Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno:** Son las metas cuantitativas y cualitativas asignadas a cada unidad administrativa o proceso, desglosados por productos o servicios. Estas metas sirven como referencia para evaluar el rendimiento individual y colectivo, y su cumplimiento es un indicador clave en la evaluación.

3. **Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados:** Documento regulatorio que describe las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada posición laboral dentro de la institución. Debe contar con la aprobación formal y estar alineado con la estructura organizacional. Este manual es esencial para determinar si el rendimiento del empleado se ajusta a lo descrito en su perfil de cargo.



Figura 98. Instrumentos Normativos y Técnicos.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

En la **Figura 98**, se evidencia parte de los requisitos establecidos en normativas técnicas como las del Ministerio del Trabajo de Ecuador y son la base para la implementación de sistemas de evaluación como el SIITH (Sistema Integrado de Información del Talento Humano).

Roles SIITH

El Ministerio de Trabajo ha diseñado un módulo dentro del Sistema Integrado de Información del Talento Humano – SIITH.

EV JEFE INMEDIATO: Es el encargado inmediato del funcionario.
Sus deberes abarcan:

- Examinar el rendimiento del trabajador dentro del tiempo acordado.
- Delegar tareas y objetivos al empleado.
- Monitorear y ofrecer comentarios.

EV USUARIO: Hace referencia al servidor público que es evaluado.
Este rol:

- Recibe la evaluación de su jefe inmediato.
- Puede acceder a su información de evaluación en el sistema (SIITH).
- Forma parte activa del proceso de evaluación.

EV UATH. Le corresponde al encargado de la Unidad de Gestión del Talento Humano de la institución. Sus responsabilidades abarcan:

- Administrar y supervisar el proceso de evaluación.
- Entrenar a evaluadores y personal.
- Reunir los resultados y comunicarlos a la entidad correspondiente.

EV APROBADOR: Este es el papel asignado a la máxima autoridad de la institución o a su representante. Este individuo:

- Confirma el calendario de evaluación.
- Examina y aprueba el informe final de resultados.
- Da el visto bueno para la ejecución de acciones derivadas (por ejemplo, incentivos, planes de mejora).



Figura 99. Roles SITHH.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Estos papeles están establecidos en el Sistema Unificado de Información de los Recursos Humanos (SUINRH) de Ecuador y son parte de la

Norma Técnica para la Evaluación del Rendimiento. Su adecuada ejecución asegura:

- Claridad en el proceso de evaluación.
- Definición precisa de las funciones de cada participante.
- Validez legal y técnica de los resultados.

Estos papeles colaboran de forma sincronizada para garantizar que la valoración sea equitativa, imparcial y coherente con las metas de la institución.

Etapas de la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño

Se determina las etapas de la norma Técnica de Evaluación del Desempeño

- 1) **Establecimiento de los factores de evaluación del desempeño:**
En esta etapa inicial, se definen los criterios y parámetros que se utilizarán para evaluar el desempeño de los servidores. Los roles involucrados son:
 - **EV UATH:** Unidad de Administración del Talento Humano, responsable de definir y estructurar los factores de evaluación.
 - **EV JEFE INMEDIATO:** Supervisores directos que contribuyen con información basada en las funciones y metas de los servidores.

- **EV USUARIO:** El servidor evaluado, quien puede participar en la validación de los factores que se aplicarán a su puesto.
- 2) **Ejecución del proceso de evaluación del desempeño:** Esta etapa se refiere a la realización efectiva de la evaluación. Los participantes clave incluyen:
- **EV UATH:** Organiza y supervisa el procedimiento.
 - **EV JEFE INMEDIATO:** Realiza la evaluación del empleado que tiene a su cargo.
 - **EV USUARIO:** Está sujeto a evaluación y tiene la capacidad de presentar pruebas de su rendimiento.
 - **EV APROBADOR:** Da su aprobación a los resultados preliminares y asegura la legitimidad del procedimiento.
- 3) **Notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación:** Esta es la etapa final donde se informan los resultados y se manejan posibles apelaciones:
- **EV UATH:** Informa los resultados al empleado y se encarga de las peticiones de reconsideración.
 - **EV USUARIO:** Recibe la información de los resultados y puede pedir una revisión si no está de acuerdo.

4) Informe de resultados

- **EV UATH:** Compila y presenta el reporte final de hallazgos, garantizando su veracidad y adherencia a las regulaciones.



Figura 100. Etapas de la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Factores de la Evaluación del Desempeño

Se describen los factores necesarios en la evaluación del desempeño:

1. **Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno:** Son métricas cuantitativas que miden el rendimiento de cada unidad administrativa o proceso interno. Ejemplos incluyen:

- Cumplimiento de metas operativas.
- Eficiencia en el uso de recursos.
- Productividad por área.

Estos parámetros garantizan que la evaluación se ajuste a las metas de la organización.

2. **Niveles de eficiencia del desempeño individual:** Evalúan el cumplimiento de las funciones y responsabilidades específicas de cada servidor. Se basan en:

- Cumplimiento del logro de metas individuales.
- Cumplimiento de las competencias técnicas y conductuales.
- Calidad del trabajo realizado.

3. **Niveles de satisfacción de usuarios externos:** Miden la percepción por los sobre los servicios prestados, dicha medición se efectúa a los clientes, ciudadanos o beneficiarios externos Se obtienen mediante:

- Encuestas de satisfacción, que cada dirección debe solicitar el llenado de la encuesta.
 - Quejas o sugerencias, que puede ser dejado en el buzón de la organización.
 - Indicadores de calidad de atención, que se obtiene al finalizar la sumatoria de las encuestas.
4. **Niveles de satisfacción de usuarios internos:** Refleja si el con el ambiente laboral, los recursos y el apoyo institucional, brinda satisfacción de los propios servidores en este nivel se incluyen:
- Ambiente laboral.
 - Cooperación entre departamentos.
 - Medios ofrecidos para las tareas.
5. **Cumplimiento de normas internas:** Analiza la conformidad con las políticas, los procedimientos y las regulaciones de la institución. Ejemplos:
- Seguimiento de procedimientos establecidos.
 - Cumplimiento de directrices éticas y legales.

- Empleo correcto de los recursos de la institución.

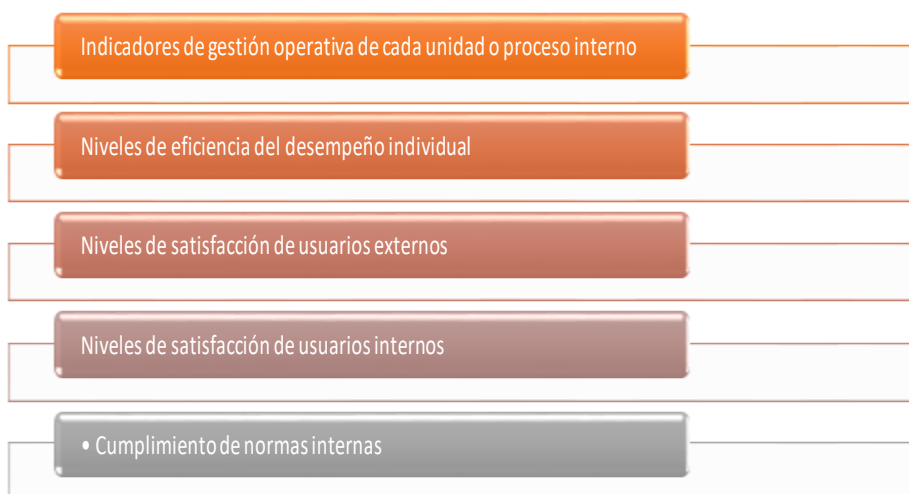


Figura 101. Factores de la evaluación del desempeño.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Estos factores forman parte de un sistema integral de evaluación del desempeño, como el implementado en el Sistema Integrado de Información del Talento Humano (SIITH). Estos elementos aseguran que la evaluación no solo mida resultados, sino también procesos, comportamientos e impacto en los stakeholders.

La UATH (Unidad de Administración del Talento Humano) antes de notificar el informe consolidado de resultados de evaluación del desempeño a la máxima autoridad institucional. Estos pasos forman parte del proceso técnico-administrativo establecido por el Ministerio del Trabajo de Ecuador en el marco del SIITH (Sistema Integrado de Información del Talento Humano). A continuación, se explican cada uno:

Lista de verificaciones previas al informe consolidado:

1. **Revisar que no existan servidores con asignación de responsabilidades pendiente:** Verificar que todos los servidores hayan tomado conocimiento y aceptado las tareas y objetivos asignados para el periodo de evaluación.
2. **Verificar que se haya ingresado de manera adecuada el elemento de usuarios externos en el sistema:** Contrastar que se hayan cargado los resultados de encuestas o mediciones de satisfacción de usuarios externos.
3. **Verificar que todas las direcciones hayan completado la matriz de correlación:** Confirmar que se haya creado la conexión entre los objetivos de la institución, los de cada departamento y los personales.
4. **Revisar que no existan servidores pendientes por evaluar sus niveles de eficiencia:** Garantizar que todos los servidores hayan sido evaluados en sus indicadores de desempeño individual.
5. **Evidenciar que el jefe inmediato haya remitido los resultados a la UATH institucional:** Validar que todos los evaluadores hayan remitido las evaluaciones de su personal a la UATH.
6. **Ingresar las sanciones administrativas de los servidores:** Registrar en el sistema las sanciones aplicadas durante el período, las cuales impactan en la calificación final.

7. **Subir las evaluaciones parciales de los servidores, en caso de que hubiesen:** Cargar evaluaciones intermedias si el proceso incluye seguimientos periódicos.
8. **Subir las metas cumplidas por unidad:** Incorporar al sistema el reporte oficial de cumplimiento de metas por cada unidad administrativa.
9. **Notificar a la máxima autoridad el informe consolidado:** Una vez cumplidos todos los pasos anteriores, enviar el informe final a la máxima autoridad para su aprobación.



Figura 102. Lista de verificaciones previas al informa consolidado.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Estas acciones aseguran que los resultados reflejen de manera fiel el desempeño individual e institucional y facilitan la toma de decisiones asociadas a incentivos, capacitación o planes de mejora.

La UATH institucional procederá a notificar a la máxima autoridad.

Resultados Total de la Evaluación Estándar
 Si tiene Sanciones Administrativas, éstas ya fueron descontadas en su nivel de eficiencia

Indicadores de Gestión Estratégica: 21,00
 Nivel de Eficiencia de Desempeño Individual: 23,66
 Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos: 17,40
 Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos: 11,72
 Sanciones Administrativas: 0,00
TOTAL: 89,78
 Calificación: **SATISFACTORIO**

Recomendaciones

Tipo	Comentario Servidor	Comentario UATH	Asendido	Acción
No se encontraron.				

Acciones: [Aprobar] [Recomendar] [Enviar Recomendación] [Salir]

Figura 103. Notificación de los resultados.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Ministerio del Trabajo SIITH
 Sistema de registro de información y evaluación de desempeño

NOMBRE: YELING MACIO ANDRADE CARRERA CLAVE: CERRAR SESIÓN PERIODO: 2021

INSTITUCIÓN: INSTITUTO ANTARTICO ECUATORIANO IAN

Administración de datos > Administración Central > Reportes > Evaluación y Desempeño >

Análisis de Resultados de la Evaluación del Desempeño Institucional

Ingrese cédula para buscar, o el símbolo % para desplegar todos:
 9802310425 [BUSCAR]

Nombres y Apellidos	Número de Cédula	Puesto Institucional	Unidad/Proceso	Rol del Puesto	Indicadores de Gestión Operativa	Nivel de Eficiencia del Desempeño Individual				Nivel Efic.
						Capacidad y Oportunidad	Conocimiento Específico	Competencias Técnicas	Competencias Conductuales	
YELING MACIO ANDRADE	0802310425	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 2	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	GERENCIA DE PROCESOS	97,50	10,00	30,00	7,50	7,50	95,0

Figura 104. Resolución y remitir los resultados a la UATH institucional, para que los registre en el sistema.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Nombre y Apellidos	Número de Cédula	Puesto Institucional	Unidad/Proceso	Sal del Puesto	Indicadores de Calidad Operativa	Nivel de Eficiencia del Desempeño Institucional				
						Calidad y Oportunidad	Conocimiento Específico	Competencia Técnica	Competencia Conductual	Motivación
YELINE MACIO ANDRADE	5022210425	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 2	UNIDAD DE SEGUROS HUMANOS	EDUCACIÓN DE PROCESOS	97,70	95,00	95,00	7,50	7,50	90,00

Figura 105. Resolución y remitir los resultados a la UATH institucional, para que los registre en el sistema.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo

.Resultados e impacto

Remitirá el informe de diagnóstico y con base en los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño.

Formularios que permiten desarrollar e implementar planes de mejora; mismos que no son de uso obligatorio, sino únicamente herramientas de gestión que pueden utilizar las instituciones acordes con sus necesidades; estos se detallan a continuación:

- Matriz de Plan de Acción de Mejoras Institucionales.
- Plan de Acción de Mejoras de Desempeño Individual.

- Instructivo para la Elaboración e Implementación del Plan de Acción de Mejoras del Desempeño Individual.
- Informe de Seguimiento de la Implementación del Plan de Mejoras.

PLAN DE MEJORA							
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO OBJETIVOS	TAREAS	RESPONSABLE DE ÁREA	TIEMPOS (INICIO-FIN)	RECURSOS	FINANCIACIÓN	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
1.1	a) b) c)						
1.2	a) b) c)						

Figura 106. Plan de Mejora.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

4.3 Gestión de formación y capacitación

La capacitación, formación y desarrollo del personal son elementos fundamentales para el crecimiento y la eficacia de cualquier organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, contar con un equipo bien preparado y en constante evolución es crucial para alcanzar los objetivos estratégicos y mantenerse a la vanguardia en el mercado (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).

El desarrollo de las personas tiene relación directa con la educación. Educar, del latín educare, significa “extraer, llevar y arrancar”. Los

modelos de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón de sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos.

Desarrollar personas no se limita a ofrecerles datos para adquirir nuevos saberes, competencias y talentos; se trata de darles conocimientos fundamentales para que adopten nuevas posturas, creen ideas y conceptos, y transformen costumbres y conductas de manera que sean más efectivas en sus actividades.

La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones, compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo, se ha convertido en un tema crucial para el triunfo de una empresa y la principal distinción en competitividad entre distintas entidades.

En un entorno en constante transformación y lleno de competencia, donde la economía no tiene límites, las empresas necesitan estar en constante preparación para enfrentar los retos que traen la innovación y la rivalidad.

Para (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025), expresa que para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos, ser totalmente flexibles a

los distintos cambios que se presentan en las organizaciones. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional.

Definiciones

Capacitación: Proceso mediante el cual se prepara, desarrolla e integra a los recursos humanos al proceso productivo de la organización, necesarios para lograr el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias del entorno

Formación: Proceso educativo de las personas que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. Son a mediano y largo plazo.

Desarrollo: Proceso que se enfoca en el progreso de las personas, para sacar lo mejor de cada uno de los profesionales de la organización identificando sus intereses y aquellos campos en los que puede progresar con mayor facilidad.

Concepto de capacitación

Para (Chiavenato I. , 2009), define que la capacitación puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la

organización a partir de los puestos que ocupaban. Hoy en día, la idea se ha expandido y se entiende que la capacitación es una forma de mejorar el rendimiento laboral.

Por otro lado, (Chiavenato I. , 2009), indica que la capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. En la actualidad la capacitación se presenta como una herramienta que potencia las habilidades de los individuos, permitiéndoles ser más eficientes, ingeniosos y originales, con el fin de que aporten de manera más efectiva a las metas de la organización y se vuelvan cada vez más indispensables.

Algunas definiciones de Capacitación

- Para (Chiavenato I. , 2009), la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. La finalidad de la capacitación es influir en los comportamientos de las personas para mejorar su productividad y desempeño en su trabajo.
- Según (Dessler G. , 2017), la capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.
- Por otro lado, (Werther & Davis, 1993), establece que la capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el

comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

- Tal como menciona (Noe, 2020), la capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento.

Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.

- Desde el punto de vista de (Pineda, 2010), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.
- Empleando las palabras de (Ulrich, 1997), la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas,

a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Objetivos de la Capacitación

Los programas de capacitación buscan alcanzar diversos objetivos estratégicos, entre los que se destacan:

- Mejorar la productividad y la calidad del trabajo.
- Reducir los errores, accidentes y desperdicios.
- Facilitar la adaptación a nuevos procesos, tecnologías o cambios organizacionales.
- Preparar a los empleados para futuras promociones o cambios de puesto.
- Aumentar la motivación y la satisfacción laboral del personal.
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Etapas del Proceso de Capacitación

Como se muestra en la **Figura 107**, la capacitación es un proceso cíclico y constante que consta de cuatro fases.

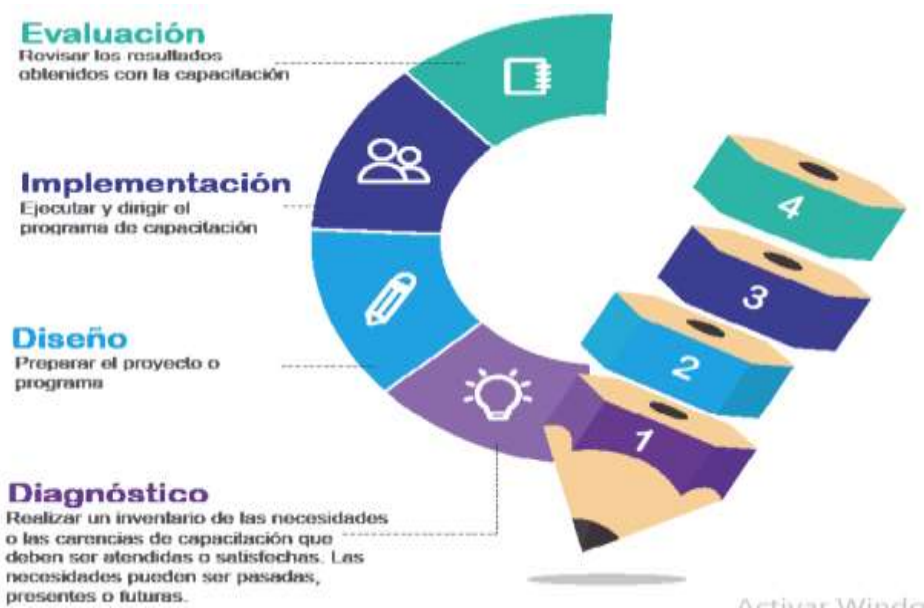


Figura 107. Etapas del proceso de Capacitación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación

La primera fase de la capacitación es hacer un inventario de las necesidades formativas que tiene la entidad. Esas necesidades no siempre son evidentes y es necesario identificarlas mediante auditorías e investigaciones internas que sean capaces de ubicarlas y detectarlas. Las necesidades de capacitación son deficiencias en la formación

profesional de los individuos, o sea, la discrepancia entre lo que una persona debería saber y realizar y lo que verdaderamente sabe y hace.

Representan una discrepancia entre lo que debiera ser y lo que es en realidad.

Un área de habilidades o de información que un grupo o una persona necesita adquirir para optimizar su productividad, eficacia y eficiencia laboral se conoce como necesidad de capacitación. Si la capacitación se centra en estas necesidades y carencias y las suprime, será provechosa para los trabajadores, para la entidad y, principalmente, para el cliente.

De lo contrario, sería un derroche o una mera pérdida de tiempo.

La capacitación de los individuos en la organización debe ser una actividad continua, ininterrumpida y constante. Aunque los individuos tengan un desempeño excelente, siempre es necesario motivar o introducir alguna orientación y mejora de las habilidades y competencias. La capacitación permanente de las personas para que logren niveles de rendimiento cada vez más altos es el fundamento esencial de los programas de mejora continua.

La capacitación actúa como el factor catalizador más importante de esa transformación.

De acuerdo con (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025), consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que

deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Diagnóstico de las Etapas de Capacitación

Representa el proceso de análisis de necesidades de capacitación desde una perspectiva organizacional.

Análisis Organizacional: Examina toda la organización para determinar en qué área o departamento se debe llevar a cabo la capacitación. El análisis organizacional examina la empresa en su totalidad para identificar áreas o departamentos que requieren capacitación, considerando:

- Metas y planes estratégicos.
- Resultados de la planificación de recursos humanos.
- Aumento de la eficiencia organizacional.
- Mejoría de la imagen de la empresa.
- Mejoría del clima organizacional.
- Mejor relación entre la empresa y los trabajadores.
- Mejor atención al cliente.
- Facilidad de cambios e innovación.
- Aumento de eficiencia.

- Implicación de los gerentes en las prácticas de capacitación.

Análisis de Tareas: Analiza la importancia y el rendimiento de las tareas del personal que se va a capacitar. Evalúa las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar funciones específicas en un puesto de trabajo.

- Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos.
- Mejoría del espíritu de grupo y la cooperación.
- Aumento de productividad.
- Mejoría de la calidad.
- Reducción del índice de accidentes en el trabajo.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos.

Análisis de las Personas: Reflexiona sobre quién necesita ser capacitado y qué tipo de capacitación se requiere. Se centra en los colaboradores individuales. Incluye:

- Identificación de brechas entre el desempeño actual y el esperado.
- Respuesta a dos preguntas clave:

¿A quién se necesita capacitar?

¿Qué tipo de capacitación se necesita?

- Reducción de la rotación y del ausentismo del personal.
- Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados.
- Incremento de los conocimientos de las personas.
- Cambios de actitudes y comportamientos de las personas.
- Aumento de la competencia de las personas.
- Mejoría de la calidad de vida en el trabajo (CVT).

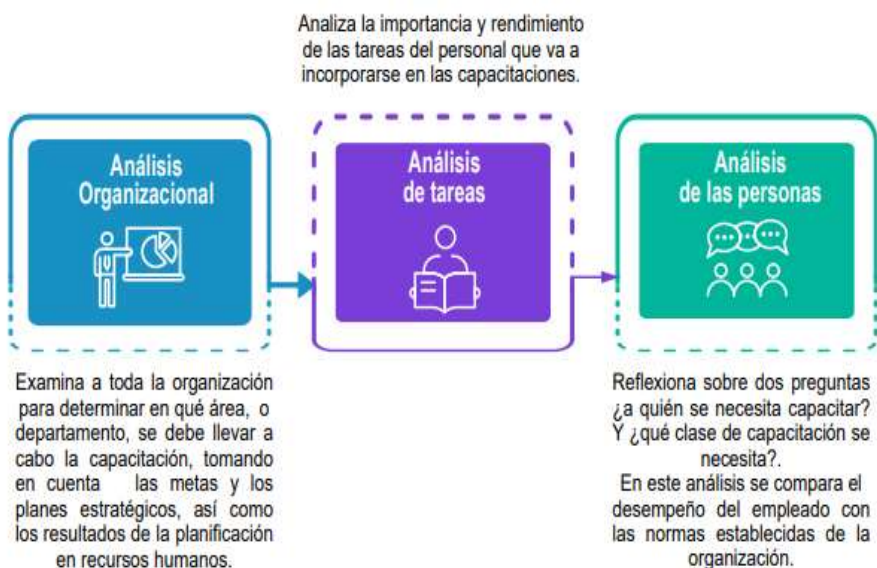


Figura 108. Diagnóstico de las etapas de capacitación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Elementos a considerar para clasificar las capacitaciones

Los criterios principales para clasificar los tipos de capacitación en una organización:

Por Tiempo:

- **Corto plazo:** Menos de un año.
- **Largo plazo:** Más de un año.

Por Ámbito:

- **Generales:** Orientadas hacia el conocimiento extenso de la compañía y sus procesos.
- **Específicas:** Orientadas a temas o habilidades concretas.

Por Situación Laboral:

- **Inicial:** Adecuarse a los procedimientos y la cultura de la organización.
- **Sustento y desarrollo:** Preservación y perfeccionamiento de las habilidades vigentes.
- **Complementación:** Capacitación para la reubicación o sustitución de funciones.

- **Especialización:** Concentración en ascensos o promociones.



Tiempo: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.



Ámbito: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.



Situación Laboral: inicial (costumbres organizacionales y procedimientos), sustento y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

Figura 109. Elementos a considerar para la capacitación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo

Técnicas de detección de necesidades de capacitación

Existe un conjunto de técnicas utilizadas para identificar necesidades de capacitación en las organizaciones. Estas herramientas permiten diagnosticar brechas entre las competencias actuales y las requeridas, facilitando el diseño de programas de formación efectivos y alineados con los objetivos organizacionales (Pineda, 2010).

A continuación, se presentan de manera sucinta cada una de estas técnicas

Observación directa: Es la acción de observar a los empleados en su ambiente de trabajo con el fin de encontrar áreas que necesiten ser mejoradas. Como afirma (Chiavenato, 2017), es especialmente útil para evaluar habilidades prácticas y comportamientos.

Entrevista: Desde la posición de (Pineda, 2010), es una técnica cualitativa que permite recopilar información mediante conversaciones estructuradas o semiestructuradas con colaboradores, supervisores o gerentes. Ayuda a entender puntos de vista profundos acerca de las necesidades educativas.

Encuestas: Teniendo en cuenta lo que expresa (Dessler, 2017), son instrumentos cuantitativos o mixtos que recogen datos de manera masiva y estandarizada. Permiten el reconocimiento de prioridades y tendencias en la capacitación.

Autoevaluación: Como expresa (Noe, 2020), los empleados evalúan sus propias competencias y necesidades de desarrollo. Promueve el compromiso con el proceso de aprendizaje y la reflexión personal.

Análisis de problemas: Desde la posición de (Werther & Davis, 1993), se examinan incidentes, errores o fallas recurrentes para determinar si su origen está relacionado con la falta de capacitación.

Lluvia de ideas (Brainstorming): Como señalan Robbins y Judge (2019), es una técnica grupal que fomenta la generación de ideas creativas sobre necesidades de formación. Es útil para involucrar equipos de diversas disciplinas.

Ley de Pareto: Como sostiene Juran (1989), es el principio que sugiere que el 80% de los problemas proviene del 20% de las causas. Se utiliza para dar prioridad a las necesidades de formación más urgentes.

Evaluaciones psicológicas de selección de personal: De acuerdo con (Gatewood et al., 2015), son herramientas psicométricas utilizadas para identificar competencias, rasgos de personalidad y áreas potenciales de desarrollo desde el proceso de reclutamiento.

Evaluación de desempeño: Con base en (Armstrong & Taylor, 2017), es el proceso sistemático que mide el rendimiento de los empleados contra estándares establecidos, revelando brechas de habilidades que pueden ser subsanadas mediante capacitación.



Figura 110. Técnicas de detección de necesidades de capacitación.

Elaborado por Vanessa Gavilánez

La **Figura 110**, refleja un proceso sistemático de diagnóstico que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para identificar con precisión las necesidades de capacitación. La ubicación de la

"observación directa" en la cima sugiere que es la técnica más directa y confiable para detectar necesidades reales en el campo laboral.

En resumen, estos métodos facilitan que las organizaciones elaboren programas de capacitación más eficaces, en consonancia con los objetivos estratégicos y las necesidades reales del personal.

Diseño del Programa de Capacitación

La segunda fase del proceso es el diseño del programa o proyecto de capacitación. Se refiere a la organización de las actividades de capacitación y debe tener un objetivo concreto. En otras palabras, tras identificar lo que se necesita capacitar o elaborar un mapa con las deficiencias entre las competencias disponibles y las requeridas, es necesario determinar cómo atender esas necesidades dentro de un programa integral y cohesionado.

Empleando las palabras de (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025), programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, afín de alcanzar los objetivos de la capacitación. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

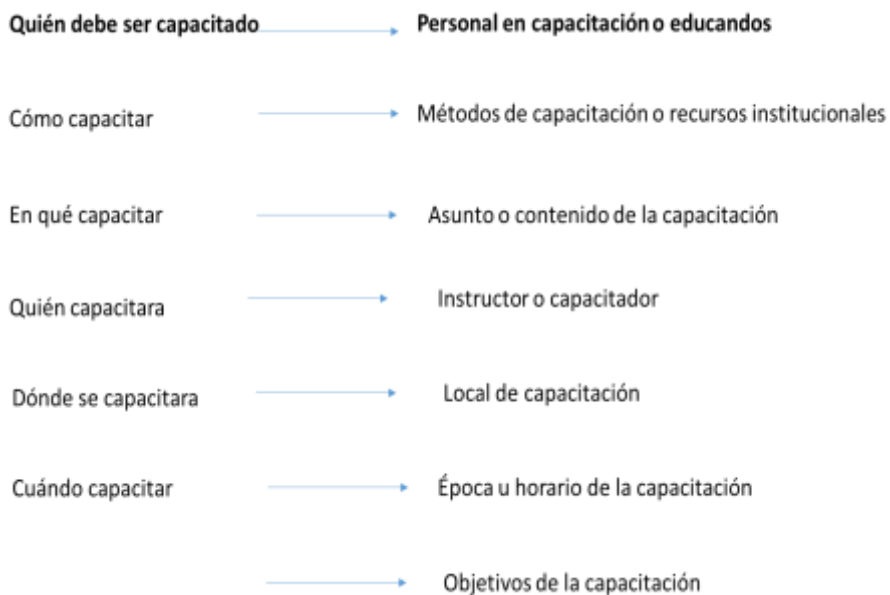


Figura 111. Seis ingredientes básicos.

Fuente: Tomado del libro *Implementación De Los Subsistemas De Talento Humano, En La Corporación Gruppo Salinas De La Provincia Bolívar.* (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025).

Recursos para el plan de capacitación

Los recursos necesarios para la ejecución de un plan de capacitación. El diseño consiste en una caja central a la izquierda, etiquetada como "Recursos plan de capacitación", conectada mediante líneas a cuatro cajas verticales alineadas a la derecha, cada una representando un tipo de recurso.

Financieros: Se refiere al presupuesto destinado a la capacitación, que abarca los costos de los materiales, el pago de honorarios a los docentes, las tarifas de inscripción en cursos externos, las tecnologías y otros gastos operativos. Para asegurar la viabilidad financiera del plan, este recurso es esencial.

Humanos: Comprende a los individuos que participan en el proceso: supervisores, formadores (tanto externos como internos), coordinadores de capacitación, miembros del personal administrativo y participantes. El éxito del programa depende directamente de la calidad y la disponibilidad del capital humano.

Tecnológicos: Se trata de las plataformas y herramientas digitales que se emplean, como los LMS (sistemas de gestión del aprendizaje), las videoconferencias, los dispositivos móviles, los sistemas para evaluar en línea, las computadoras y las redes comunicativas. Es particularmente importante en modalidades híbridas o virtuales.

Materiales: Incluye todos los componentes físicos requeridos, como manuales, folletos, guías, proyectores, pantallas, salas para reuniones, equipos de audiovisual y kits de trabajo. Estos facilitan la difusión efectiva del contenido.

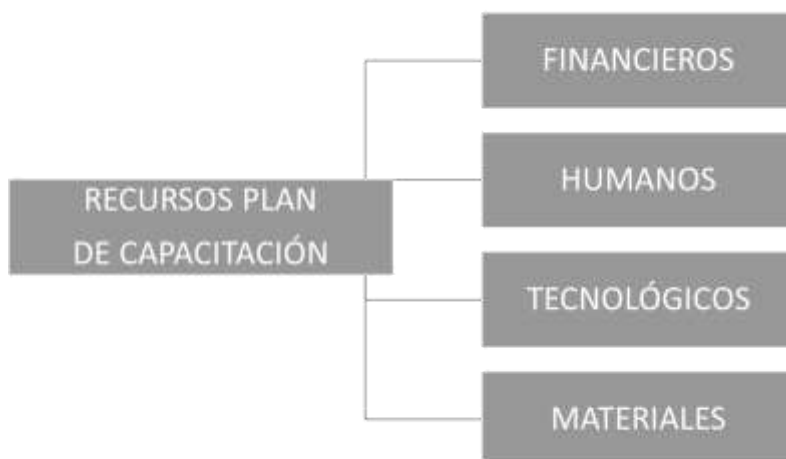


Figura 112. Recursos para el Plan de Capacitación.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

La **Figura 112**, representa una visión estratégica y organizada de los elementos clave que sustentan cualquier proceso de formación y capacitación. Su estructura jerárquica permite identificar fácilmente qué tipos de recursos deben ser evaluados, planificados y gestionados para asegurar la eficacia y eficiencia del programa.

Aspectos a Considerar

Se ofrece una lista de elementos esenciales a tener en cuenta durante la etapa de planeación del diseño de un programa de capacitación. Estos componentes son esenciales para asegurar que la capacitación sea eficiente, relevante y esté en consonancia con lo que la organización y los participantes requieren.

Cada componente se detalla a continuación:

Selección de actividades de capacitación: Elección de las acciones formativas más apropiadas en función de los objetivos (por ejemplo, cursos, simulaciones, talleres o asesoramiento).

Nivel de profundidad de la capacitación: Determinar el nivel de especialización y complejidad de los temas (básico, intermedio o avanzado).

Definir la población objetivo: Determinar a qué grupos o perfiles de colaboradores está enfocada la capacitación (por ejemplo, por nivel jerárquico, departamento o experiencia).

Seleccionar instructores: Escoger a los facilitadores adecuados, tanto internos como externos, teniendo en cuenta su pericia técnica y pedagógica.

Definir cronograma: Fijar las fechas, los horarios y la duración de las tareas, garantizando que sean compatibles con el funcionamiento de la organización.

Definir metodología: Decidir las tácticas pedagógicas que se emplearán (presencial, virtual, híbrida; teórica, práctica, participativa).

Importancia de estos aspectos:

Estos aspectos son importantes porque aseguran que la capacitación sea viable y estructurada.

Posibilitan que la capacitación se ajuste a los requerimientos concretos de la organización y de los participantes.

Hacen que sea más fácil evaluar la efectividad y el impacto de la capacitación después.



Figura 113. Aspectos a Considerar en el diseño de un plan de capacitación.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Ejecución

Es llevar a cabo y liderar el programa de formación. Desarrollo del programa de capacitación La tercera fase de este proceso es la implementación, conducción y ejecución del programa. Hay una amplia variedad de tecnologías avanzadas para la formación.

Con base a lo que menciona (Gavilánez Cárdenas, et. al 2025), también existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Ejecución del plan de capacitación

Para la ejecución del plan de capacitación, se requiere de una clasificación de técnicas de capacitación organizadas según distintos criterios, como el uso, el momento de aplicación, el lugar y el enfoque metodológico. A continuación, se describe su contenido de manera estructurada:

Estos elementos conforman la columna vertebral del diseño de un plan de capacitación. Su correcta definición asegura que la formación no solo sea informativa, sino **transformadora** en términos de competencias, desempeño y productividad. Se clasifican:

- **En razón del uso.** Esta categoría clasifica las técnicas según el enfoque pedagógico u objetivo principal.

Tabla 34. Clasificación por Razón del Uso.

Subcategoría	Descripción	Ejemplos
Orientadas al contenido	Se enfocan en transmitir conocimientos teóricos o técnicos	Lectura, instrucción programada, instrucción por computadora.

Orientadas al proceso	Buscan desarrollar habilidades, actitudes o competencias mediante experiencias prácticas	Dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos.
Mixtas (contenidos y proceso)	Combinan ambos enfoques	Estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y diversas técnicas en el trabajo.

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- **En razón del tiempo (época).** Este criterio organiza las técnicas según cuándo se aplican en relación con el ingreso del empleado a la organización.

Tabla 35. Clasificación por Razón del Tiempo (Época).

<i>Subcategoría</i>	Descripción	Ejemplos
Antes del ingreso en la empresa	Para preparar a los futuros empleados	Programa de inducción o de integración a la empresa.
Después del ingreso en la empresa	Para capacitar a empleados ya contratados	Capacitación en el local (en servicio) o fuera del local (fuera de servicio)

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

- **En razón del local.** Esta categoría clasifica las técnicas según el lugar donde se llevan a cabo.

Tabla 36. Clasificación por Razón del Local.

Subcategoría	Descripción	Ejemplos
En el local de trabajo	Actividades realizadas dentro del entorno laboral	Capacitación en tareas, rotación de puestos, entrenamiento en el trabajo
Fuera del local de trabajo	Actividades que se realizan en espacios externos a la oficina o planta	"Simulaciones, juegos, paneles, clases, películas, cascos y dramatización."

Elaborado por Vanessa Gavilánez.

Técnica de capacitación

Las técnicas de capacitación proporcionan una herramienta útil para planificar y diseñar programas de capacitación de manera estratégica. Al combinar estos tres criterios, las organizaciones pueden elegir las técnicas más adecuadas para alcanzar sus objetivos formativos de forma eficiente y efectiva.

En la ejecución del plan de capacitación también deben considerarse las acciones correspondientes al desarrollo de competencias, se debe favorecer el proceso natural del desarrollo de competencias, como se evidencia en la **Figura 114**.



Figura 114. Técnica de capacitación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Proceso natura del desarrollo de competencias

A continuación, se presenta un diagrama que describe un ciclo de mejora continua o espiral de desarrollo de competencias: se comienza con un nivel base (1), se aplica la habilidad en la práctica para obtener experiencia (2), esta experiencia se internaliza y conduce al desarrollo de la competencia (3), lo que finalmente se traduce en un incremento verificable de la habilidad (4), llevando de vuelta a un nivel de base más alto para un nuevo ciclo. Ver **Figura 115**.

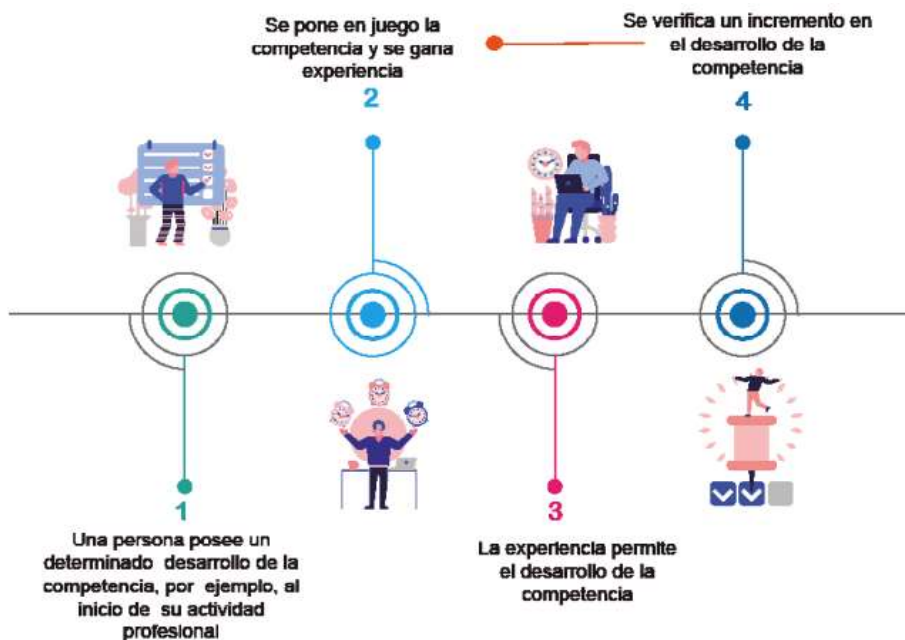


Figura 115. Proceso natural del desarrollo de competencias.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Evaluación

Consiste en examinar los resultados logrados a través del entrenamiento.

La evaluación es la última etapa y tiene como objetivo determinar su eficacia, es decir, averiguar si el entrenamiento cumplió con las necesidades de la organización, los individuos y los clientes. Es importante determinar si el programa de formación cumplió con sus metas. Dado que la capacitación es un gasto de inversión, los costos abarcan el tiempo del instructor, los materiales y las pérdidas de producción. Se espera que esa inversión genere un rendimiento

razonable mientras las personas se capacitan y no realizan su trabajo. Lo más importante es determinar si el programa de capacitación cumplió con las necesidades para las que fue creado. Las evaluaciones de capacitación se miden principalmente mediante:

1. **Costo:** El importe que se ha destinado al programa de capacitación.
2. **Calidad:** Qué tan bien satisfizo las expectativas.
3. **Servicio:** Si las necesidades de los participantes fueron satisfechas o no.
4. **Rapidez:** Cuán eficazmente se adaptó a los nuevos retos que surgieron.
5. **Resultados:** ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

Si las respuestas a las preguntas anteriores son positivas, el programa de capacitación habrá sido exitoso. Si fueran negativas, el programa no habría logrado sus metas y su esfuerzo no tendría impacto y sería en vano.

La evaluación es un proceso sistemático que sirve para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación, es una fase importante del ciclo de la capacitación que debe realizarse en varios momentos, al inicio, durante y al finalizar el programa de capacitación. Ver **Figura 116**.

Qué	Cómo	Quién	Dónde
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de las operaciones	Unidad operativa

Figura 116. Evaluación del Plan de Capacitación.

Fuente: Tomado del Ministerio del Trabajo.

Modelos de evaluación de planes de capacitación

Modelo de Kirkpatrick

Reacción: Mide la percepción y satisfacción de los participantes respecto al curso (mediante cuestionarios).

Aprendizaje: Evalúa el grado de adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes (mediante pruebas pre y post).

Conducta: Mide el cambio en el comportamiento y la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo (el más difícil de evaluar, a menudo requiere observación y reportes de supervisores).

Resultados: Evalúa el impacto de la capacitación en los objetivos de la organización (productividad, calidad, rentabilidad, etc.).

Programas de Evaluación Integrados: A las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento

manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción, y al finalizar la jornada, con formatos previamente establecidos.

Retroalimentación: Que se realiza a los participantes para evaluar la logística, facilidades, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas, material presentado, estilos y métodos de capacitación, sugerencias para mejorar.

Evaluaciones independientes: La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras.

Evaluación del desempeño: Es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la organización, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

Indicadores de capacitación, tipos y aplicaciones

En la fase de evaluación del plan de capacitación se realizan mediciones a través de indicadores de gestión que son aquellos datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.

Indicador de cumplimiento: Mide hasta qué punto se acata lo que se ha establecido en términos de plazos, protocolos, metas o normas. Ejemplo: Porcentaje de trabajadores que completaron la formación en el plazo previsto.

Indicador de evaluación: Evalúa el efecto o la calidad de un procedimiento o actividad. Ejemplo: Grado de satisfacción de los participantes con la formación realizada.

Indicador de eficiencia: Se refiere a la relación entre los resultados conseguidos y los recursos empleados (dinero, esfuerzo y tiempo). Ejemplo: Precio por hora de formación en comparación con la cantidad de trabajadores capacitados.

Indicador de eficacia: Mide el cumplimiento de las metas establecidas, sin importar los recursos utilizados. Ejemplo: Porcentaje de trabajadores que implementan lo aprendido en su labor. Consulte las **Figuras 117 y 118**.



Figura 117. Indicadores de capacitación.

Elaborado por Vanessa Gavilánez



Figura 118 Ejemplos de Indicadores para Capacitación.

Fuente: Tomado de Chiavenato.

Plan o Desarrollo de carrera

El progreso de las personas está fuertemente relacionado con el avance de sus carreras. Una carrera es la serie o sucesión de cargos que un individuo desempeña durante su vida laboral. El desarrollo profesional progresivo y la ocupación de posiciones de mayor rango y complejidad son supuestos de la carrera.

El desarrollo de la carrera es un procedimiento formal que sigue una secuencia y se concentra en la planificación de la trayectoria profesional futura de los empleados con potencial para desempeñar roles más altos. El crecimiento de las carreras se produce cuando las organizaciones logran integrar el proceso con otros programas de gestión de personas,

como la capacitación y desarrollo, la evaluación del rendimiento y la planificación administrativa de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales.

Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas. Algunas empresas comienzan a delegar en sus empleados la responsabilidad de gestionar su carrera, proporcionándoles todas las condiciones y apoyos disponibles para que elijan apropiadamente y tengan éxito.

Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas.

Como plantea (Chiavenato I. , 2009), los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

Los instrumentos más importantes que emplean las organizaciones para promover el desarrollo de las carreras son:

Los centros de evaluación: Que se emplean las mismas estrategias, entrevistas, actividades dirigidas, simulaciones y juegos empresariales para la elección de talentos humanos durante el desarrollo de las carreras. Los assessment centers en Estados Unidos ofrecen retroalimentación acerca de las fortalezas y debilidades de los postulantes, así como sobre la comprensión de sus capacidades, lo que les ayuda a establecer metas y planes profesionales apropiados y realistas.

Las pruebas psicológicas: Las mismas que se emplean para elegir al personal y que están destinadas a ayudar a los colaboradores en la comprensión de sus capacidades, intereses y competencias.

La evaluación del desempeño: Otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.

Las proyecciones de las promociones: Valoraciones que los administradores hacen acerca del posible progreso de sus subordinados. Estas proyecciones permiten a la organización detectar personas con un alto potencial de progresar y ayudan a los colaboradores a enriquecer sus experiencias y conocimientos.

La planificación de la sucesión: Que se centra en capacitar a las personas para asumir roles más complejos conforme estos van quedando vacantes. El Leadership Continuity Program (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hace hincapié en el desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción. Los empleados reciben nuevos puestos que los capacitan para hacerse cargo de más y más

obligaciones. Los aspirantes al LCP se eligen en función de tres parámetros: una destacada actuación sostenible, evaluaciones altas de sus compañeros y la capacidad demostrada para trabajar en un puesto que tenga al menos cuatro niveles salariales por encima del suyo.

Desarrollo de personas

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación.

La educación es entendida como las acciones destinadas al desarrollo personal que se relacionan con los procesos más profundos de formación del carácter y el mejoramiento de la capacidad para entender e interpretar el conocimiento, en comparación con la distribución de un grupo de datos e información acerca de las aptitudes motoras o ejecutivas.

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar (Chiavenato I. , 2009).

En el enfoque tradicional, el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, solo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas

habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

Métodos para el desarrollo de personas

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desarrollar las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).

Los métodos más importantes para el desarrollo de las personas en su puesto actual son los siguientes:

La rotación de puestos: Significa que las personas ocupen diferentes puestos en la organización con el objetivo de aumentar sus capacidades, habilidades y conocimientos. Los puestos pueden rotar de forma vertical u horizontal. La rotación vertical se refiere a que el individuo es ascendido a un cargo más complicado de manera provisional.

La rotación horizontal se considera una transferencia lateral a corto plazo y busca que el individuo adquiera saberes y experiencias de la misma complejidad. El cambio de roles es una estrategia magnífica para incrementar la exposición de los individuos a las operaciones organizacionales y convertir a los expertos en generalistas. Permite incrementar las experiencias individuales y fomentar la creación de ideas novedosas, a la vez que da la oportunidad de realizar una evaluación más extensa y fiable del rendimiento laboral.

Puestos de asesoría: Se refiere a ofrecerle a un individuo con alto potencial la posibilidad de desempeñarse de manera temporal en varios sectores de la organización, bajo la supervisión de un gerente con éxito.

La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.

Asignación de comisiones: Significa darle a la persona la oportunidad de formar parte de comisiones laborales, donde tiene voz en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la empresa.

Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.

Participación en cursos y seminarios externos: Es un método clásico de desarrollo que incluye seminarios, clases y cursos formales.

Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer

enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.

Ejercicios de simulación: La simulación ha ido más allá de su uso en la selección de personal y se ha transformado en un método para capacitar y desarrollar. Las simulaciones comprenden prácticas de rol, juegos empresariales y estudios de casos, entre otros.

En el análisis de los estudios de casos, se emplea la experiencia de otras entidades para que el individuo diagnostique y describa problemas reales, examine sus causas, proponga soluciones alternativas, escoja la que considera más apropiada y la implemente. El análisis de casos genera conversaciones estimulantes entre los participantes y ofrece oportunidades óptimas para que el individuo defienda sus puntos de vista y su capacidad analítica. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos.

Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana.

Capacitación fuera de la empresa: Una tendencia actual es la utilización de formación externa, que frecuentemente está asociada con

la búsqueda de nuevas conductas, actitudes y saberes que no están presentes dentro de la organización y que deben adquirirse fuera de ella.

Normalmente, este tipo de formación es suministrada por empresas dedicadas al desarrollo y entrenamiento, las cuales brindan programas integrados con una orientación que busca instruir a los trabajadores sobre la relevancia de colaborar juntos como equipo.

Aprendizaje práctico: Es un método de formación que posibilita que el individuo se consagre, de manera integral, a la labor de examinar y solucionar problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. Por lo general, se utiliza junto con otros métodos. Numerosas personas en formación colaboran para llevar a cabo proyectos que necesitan colaboración.

Estudio de casos: Es un método de desarrollo en el que se le da a la persona una descripción escrita de un problema de la organización que tiene que solucionar y analizar.

Es una técnica que posibilita la identificación de un problema real y la presentación de opciones para resolverlo, y desarrolla capacidades para analizar, comunicar y persuadir.

Juegos de empresas, también llamados management games o business games: Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.

Centros internos de desarrollo o in house development centers: Son técnicas que se utilizan en centros de la propia empresa y que tienen como objetivo presentar a los administradores y a los empleados ejercicios realistas para mejorar sus habilidades personales, como las universidades corporativas.

Coaching: Para transformarse en un coach, el administrador tiene la capacidad de desempeñar diversas funciones integradas, tales como líder renovador, preparador, orientador e impulsor. El coaching hace referencia a la totalidad de esos aspectos.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

Tutoría o mentoring. Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización.

El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización.

Cuando un ejecutivo ejerce una función activa para dirigir y asesorar a un individuo en su trayectoria profesional, se habla de tutoría.

De la misma manera que un técnico deportivo observa, analiza y trata de mejorar el desempeño de los atletas, el tutor brinda orientación dentro

de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.

Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político.

Empresas como Motorola, Tenneco y Prudential promueven internamente a los gerentes que brindan tutoría y tienen éxito en el sistema corporativo de apoyo a los trabajadores. El mentor, en este sistema de soporte, dirige y asesora al candidato y es responsable de él ante los niveles superiores de la organización.

Esta herramienta presenta ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una intensa interacción y rápida realimentación del desempeño de las tareas. Las mayores desventajas son: la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen entrenador.

La habilidad del tutor determina la efectividad de este método. La tutoría puede suceder en cualquier nivel organizacional. Sin embargo, una persona puede ser un excelente ejecutivo sin que, por ello, sea capaz de crear un ambiente de aprendizaje y apoyo.

Asesoría de los trabajadores: El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece al enfoque de la tutoría, pero difiere

en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina.

Cuando el colaborador muestra un comportamiento que no es acorde con el entorno laboral (como irritación, ausencias, insubordinación o tardanzas) o no puede llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria, es necesario que el administrador actúe.

No obstante, antes de que ocurra la intervención, es imperativo que el administrador identifique claramente el problema. En caso de que el problema de desempeño esté vinculado con la habilidad del colaborador, entonces el esfuerzo del administrador será como facilitador de la capacitación o del desarrollo. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

BIBLIOGRAFÍA

- AlexopoulosA, & MonksK. (2004). A social perspective on the role of human resource practices in intra-organisational knowledge sharing. University of Limerick, Ireland.
- AllesAM. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica. 检 索 来 源:
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/66750?page=132>
- AllesM. (2018). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Granica.
- ArmstrongM, & TaylorS. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- BohlanderG, & Snells. (2010). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Cengage Learning.
- Carrasco EcheverríaMaribel Gina , VelásquezMerinoJesús , Luy NavarreteAlfredoWayky , & Encalada TenorioJaneth Georgina . (2022). Importancia de la planificación estratégica en la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados en Ecuador. 检 索 来 源:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9263489.pdf>
- CascónR, & DíazM. (2019). Dirección estratégica de recursos humanos (2.ª ed.). Pirámide.

CEPAL. (2023). Metodología del Marco Lógico para la planificación, seguimiento y evaluación. Comisión Económica para América Latina y el Caribe;. Naciones Unidas: Serie Manuales N.º 42.

ChiavenatoI. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (卷 9a ed.). McGraw-Hill.

ChiavenatoI. (2013). Gestión del talento humano (4a ed.). McGraw-Hill Education.

ChiavenatoIdalberto. (2020). Gestión del talento humano.

ChuangHS. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*. *27*(3), 459–465. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.05.008>

Código de TrabajoOficial (Suplemento 167)Registro. (2020). 检索来源 : <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/CODIGO-DEL-TRABAJO-ACTUALIZADO-2020.pdf>

CorredorE. (2007). La planificación. 检索来源: <https://repository.umng.edu.co/bitstreams/e460fc8a-73b4-4e71-a349-d8f765262c69/download>

DavenportHT, & ShortEJ. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. 11-27. Sloan Management Review.

Dessler Gary . (2017). Human Resource Management.

DesslerG. (2020). Administración de Recursos Humanos.

DesslerG, & VarelaR. (2019). Administración de recursos humanos. (Pearson, 编辑)

Dumas M, La RosaM, MendlingJ, & ReijersH. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer.

EdvardssonR.I. (2008). HRM and knowledge management. Employee Relations. *30*(5), 553–561. doi:<https://doi.org/10.1108/01425450810888295>

EkmanP. (2017). Nonverbal messages: Cracking the code of body language. Macmillan.

Gartner. (2024). Planificación estratégica: qué es, elementos, pasos, plantilla. 检 索 来 源: <https://www.gartner.es/es/insights/planificacion-estrategica>

GatewoodR, FeildH, & BarrickM. (2016). Human resource selection (9th ed.). Cengage Learning.

Gavilánez CárdenasVanessaClarita, Rojas SánchezArturoHernán , Ribadeneira ZapataNapoleónCarlos, Goyes NoboaEstuardoJorge , Pacheco MendozaRosaSilvia, Alvarado PachecoStalinEddy , & Monar VerdezotoAnabelMercedes . (2025). Implementación de los Subsistemas de Talento Humano, en la Cooperación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar. doi:file:///D:/Descargas/IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20LOS%20SUBSISTEMAS%20DE%20TALENTO%20HU MANO%202024.pdf

Gavilánez CárdenasVC, Llumiguano PomaEM, Arguello PazmiñoMA, & Torres OrdoñezHL. (2020). Administración de Empresas: Elementos Básicos. 检索来源: <https://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>

Gómez MejíaRL, BalkinBD, & CardyLR. (2019). Managing human resources (9th ed.). Pearson Education.

GonzálezL, & MartínezR. (2020). Gestión por procesos: Diseño, modelado e implementación. Ediciones Díaz de Santos.

Grupo Ono. (2025 年 08 月 16 日). ¿Qué tipos de reclutamiento y selección de personal existen en México? 检索来源: <https://grupoono.lat/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/que-tipos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-existen-en-mexico/>

- GuerreroKL, & FloydK. (2019). Nonverbal communication in close relationships. Routledge.
- HarmonP. (2019). Business process change: A business process management guide for managers and process professionals (4th ed.). Morgan Kaufmann.
- HarperR, & LynchJ. (1996). Managing performance: A guide to appraising and developing staff. Institute of Personnel and Development.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9000:2015 Quality management systems. 3.4.1. Fundamentals and vocabulary.
- IsoInternational Organization for Standardization. (2015). ISO 9000:2015 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary.
- JestonJ, & NelisJ. (2014). Business process management: Practical guidelines to successful implementations (3rd ed.). Routledge.
- KangCS, MorrisSS, & SnellAS. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, *32*(1), 236–256. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464060>

- KnappLM, HallAJ, & HorganGT. (2014). *Nonverbal communication in human interaction* (8th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- KoontzH, & WeihrichH. (2013). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- LeeH, & ChoiB. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, *20*(1), 179–228. doi:<https://doi.org/10.1080/07421222.2003.1104575>
- Lengnick-HallLM, Lengnick-HallAC, AndradeSL, & DrakeB. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*,. 19*(2), 64–85. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- MDTMinisterio del Trabajo. (2016). *Norma Técnica Subsistema Clasificación de puestos del Servicio Civil*. Quito, Ecuador. 检索来源: <file:///D:/UEB/8.%20CICLO%20NOV-22-%20MARZO%2023/CONCURSO%20UEB/VANESSITA/PLAN%20DE%20CLASE%20VANE/TEMA%201/Norma%20Tecnica%20de%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Servicio%20Civil.pdf>
- Ministerio de TrabajoMDT. (2021). *Gestión del Talento Humano*.

Ministerio del TrabajoMDT. (2018). Guía metodológica para la identificación de necesidades de capacitación, elaboración de los reportes del plan anual institucional de capacitación y su ejecución, para el sector público. <https://www.trabajo.gob.ec>.

Ministerio del TrabajoMDT. (2019). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. 检索来源: file:///D:/UEB/DOCTORADO%20VANE/0.%20AULA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20AVANCES%20DE%20INVESTIGACION/ETAPA%202%20Marco%20Te%C3%B3rico%20Referencial/NORMATIVA/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf

Ministerio del TrabajoMDT. (2019). Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano. Acuerdo Ministerial MDT-2019-247.

Ministerio del TrabajoMDT. (2022). Subsistema de Selección de personal del Sector Público. 检索来源: file:///D:/UEB/2.%20CICLO%20Agosto%202019-febrero%202020/CICLO%20NUEVO/GESTION%20DE%20T H%20CONTABILIDAD%20Y%20AUDITORIA/NORMATIVA%20LEGAL/NORMA%20TECNICA%20DE%20SELECCION.pdf

MoellerRR. (2017). Auditoría interna: La función de aseguramiento y consultoría (4th ed.). John Wiley & Sons.

- MondyWR, & MartocchioJJ. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.
- Moreno GarcíaV. (2012). Gestión de Recursos Humanos. Antaquera: Malaga. 检 索 来 源: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/124389?page=52>.
- NavarroJ. (2018). The dictionary of body language: A field guide to human behavior. William Morrow Paperbacks.
- NoeAR. (2020). Employee training and development (8^a ed.). McGraw-Hill Education.
- NoeAR, HollenbeckRJ, GerhartB, & WrigMP. (2021). Fundamentos de administración de recursos humanos (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- PeaseA, & PeaseB. (2017). The definitive book of body language: The hidden meaning behind people's gestures. Orion Publishing Group.
- PhillipsMJ, & GullyMS. (2015). Strategic staffing (3rd ed.). Pearson Education.
- PinedaP. (2010). Evaluación de la formación en las organizaciones. Editorial UOC.

- Ramos RamosP. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos 2. ed. Málaga: ICB. 检索来源: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/113344?page=108>
- RobbinsPS, & CoulterM. (2018). Administración.
- RobbinsPS, & CoulterM. (2018). Administración (14a ed.). Pearson.
- RobbinsPS, & JudgeAT. (2019). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Saint Leo University. (2024). ¿Qué es planificación empresarial? 检索来源: <https://worldcampus.saintleo.edu/blog/que-es-la-planificacion-empresarial-y-por-que-es-importante>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). Guía metodológica para la planificación institucional. Gobierno del Ecuador.
- Skalastrategy. (无日期). Skala Strategy: HR and talent management solutions. 检索来源: <https://www.webnode.com/es/>
- SvetlikI, & Stavrou-CosteaE. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, *28*(3/4), 197–210. doi:<https://doi.org/10.1108/01437720710755209>
- UlrichD. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

- UNAM. (2019). Guía metodológica para la planificación administrativa. México.
- ValenzuelaEC. (2020). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria, 4(5), 105-116. 检索来源: <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/articloe/download/237/243/1061>
- Vallejo ChávezML. (无日期). Gestión del Talento Humano.
- WertherBW, & DavisK. (1993). Administración de personal y recursos humanos (4ª ed.). McGraw-Hill.
- WeskeM. (2019). Business process management: Concepts, languages, architectures (3rd ed.). Springer.
- Worksection. (2024). El Proceso de Planificación Estratégica en 4 Fases.



Gestión integral del talento humano: evolución, planificación y modelos de desarrollo en el siglo XXI, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0483-0

**Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupobl.com/
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)**

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas:

Psicóloga Industrial y Magíster en Gestión de Talento Humano, con amplia experiencia en el sector público y privado. Docente e investigadora en la Universidad Estatal de Bolívar, especializada en inteligencia emocional, gestión del talento humano y educación virtual. Transformando sus publicaciones en referencias mundiales. Autora de publicaciones y libros en su área de experticia. Ha participado activamente en proyectos de investigación y vinculación.

GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO: EVOLUCIÓN, PLANIFICACIÓN Y MODELOS DE DESARROLLO EN EL SIGLO XXI

Estimado lector, la esencia del éxito sostenible en el siglo XXI ya no reside solo en la tecnología o las finanzas, sino en el capital humano, verdadero motor de la innovación y la ventaja competitiva. Este libro, "Gestión Integral del Talento Humano", es una guía esencial que aborda la GTH como una disciplina estratégica y proactiva, evolucionando de un enfoque operativo a uno centrado en potenciar el talento para alcanzar los objetivos organizacionales.

La obra ofrece un recorrido estructurado en cuatro unidades que cubren el ciclo completo de la gestión. Inicia con la evolución de la GTH y la planificación estratégica (incluyendo el contexto del sector público). Continúa con el análisis de puestos y el proceso crítico de selección por competencias. El ciclo cierra con la evaluación del desempeño y el desarrollo continuo, fundamentales para la retención y la competitividad. Dirigido a líderes y profesionales, el texto combina el rigor teórico con una marcada orientación práctica, aspirando a ser un compañero de ruta para construir organizaciones resilientes y centradas en las personas, donde el talento es el activo más valioso.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



GRUPO BLR

UEB

**UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR**

**Grupo Editorial BLR
Ecuador**

Cel: +593 98 320 4362

<https://grupobl.com/>

publicaciones@grupobl.com

ISBN: 978-9907-0-0483-0



9 789907 004830