

# **Unidad Didáctica:**

---

## **Fundamento de Administración de Personal**

### **Introducción**

La Unidad Didáctica de Administración de Personal, acerca al estudiante y docente a los conceptos, métodos y técnicas que las organizaciones han desarrollado, con el ánimo de entregar, capacitar y mantener un potencial humano apto y capacitado para desempeñarse efectivamente; además de, brindar instrumentos de análisis para la comprensión de la integración entre las partes y otros interesados con el propósito de lograr los objetivos propuestos y ventajas competitivas gracias a su equipo de trabajo. De igual manera, se busca dar a conocer las labores del departamento, tales como reclutar, seleccionar, contratar, vincular, capacitar y retener personas con habilidades, destrezas, competencias, que desempeñen de forma lógica su trabajo y den cumplimiento a sus funciones, que aporten a la consecución de los objetivos y metas establecidos por las organizaciones, creando a partir del liderazgo un excelente clima organizacional.

## Objetivos

- » Analizar y establecer las variables que influyen de manera significativa y proactiva en la administración de personal, como los procesos y procedimientos que conforman el área de talento humano, su planeación estratégica, reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño, salud y seguridad en el trabajo, plan carrera y negociación asertiva entre otros.
- » Comprender el concepto de la gestión de talento humano.
- » Definir técnicas y métodos para la evaluación del talento humano.
- » Incentivar el liderazgo, la creatividad y diseñar instrumentos y formatos que fortalezcan los procesos y procedimientos y el potencial de las personas en las organizaciones.

## Desarrollo de Saberes

- » Comprensión de los aspectos relevantes de un sistema de Administración de Personal.
- » Aplicación y desarrollo de las funciones de personal en las organizaciones para el logro de metas y objetivos.
- » Implementación de estrategias motivacionales.
- » Adquisición de habilidades, destrezas para el desarrollo del trabajo en equipo, manteniéndose, además, en continua adquisición del conocimiento para estar actualizados sobre los cambios que se puedan generar en pro de contribuciones a los planes estratégicos.
- » Integración de los valores fundamentales de las organizaciones.
- » Manejo de los principios y funciones para una efectiva gestión del talento humano.

## Justificación

Las organizaciones ya sean industriales, comerciales o de servicios, se encuentran en continuo compromiso con su personal porque son parte fundamental del éxito empresarial a partir de sus actitudes y aptitudes.

## Fundamentación teórica y conceptual de administración de personal

Actualmente, la sociedad se expone a cambios y desafíos socioculturales, económicos y políticos, entre otros; los cuales deben ser enfrentados rápidamente por las organizaciones. Es por ello, que la Administración de Recursos Humanos (ARH), cumple el propósito de utilizar todo su equipo de trabajo efectivamente, resolviendo los diversos problemas que se relacionen con su personal, que desde la época de la Revolución Industrial, ha evolucionado por las continuas necesidades laborales y personales, vislumbrándose un panorama positivo en el crecimiento organizacional cuando las grandes compañías absorbieron a las pequeñas en Estados Unidos, lo cual hizo que se crearan áreas encargadas de las contrataciones.

Aunque, para laborar en esas áreas no era necesario tener gran conocimiento en el tema, porque sus labores eran solo de contratación e inventarios. Lo relevante era enfocarse en la producción y sus resultados, los trabajadores pasaban a estar en segundo plano (Armijos, et al.,2019). A partir de lo anterior, se expone el desarrollo tecnológico del siglo XX en la Tabla 34:

**Tabla 35**  
*Etapas de desarrollo tecnológico*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Era de la industrialización clásica (1900–1950)	Lo relevante en esta etapa, era la producción; los trabajadores pasaban a segundo plano. Se presenta al tiempo, la Escuela de Administración, que estaba dirigida a la investigación organizacional cuya finalidad era alcanzar los más altos niveles de producción y calidad en los servicios.
Industrialización neoclásica (1950–1990)	En esta etapa, ya el trabajador es considerado un “recurso vivo” y es atendido en un área dedicada totalmente a sus necesidades (Administración de Recursos Humanos). Esto se relaciona con los avances tecnológicos y las nuevas dinámicas entre empresarios y empleados.

<p>La información o el conocimiento (1990 hasta nuestros días)</p>	<p>En esta etapa, el concepto anterior de Administración de Recursos Humanos, ha evolucionado generando nuevos enfoques y modelos dirigidos hacia la nueva definición sobre gestión del capital humano y del conocimiento; así, también, se observan cambios tecnológicos con las llamadas (TIC) y en aspectos económicos cuya relevancia se basa en saber dónde, cómo y en qué momento invertir para obtener rentabilidad (Espinoza, 2019).</p>
--	--

*Nota. Autores. Adaptado a partir de Armijos et al. (2019).*

De acuerdo con lo expuesto en la tabla anterior, se observa que el origen de los Recursos Humanos se genera a mediados del siglo XIX, con la Revolución Industrial en Estados Unidos y Europa. Así mismo, se muestra que la evolución y los aportes de diferentes teorías y las TIC, hicieron aportes significativos a la administración de Recursos Humanos (RRHH). En consecuencia, actualmente los retos de las empresas están enfocados a la valoración de los RRHH y a la integración con los gastos, costos, metas y objetivos en función de su rentabilidad e impacto social (Escobar, 2013).

Esta perspectiva, ha evolucionado con el paso del tiempo desde la ARH, en donde el personal era considerado como un recurso secundario, hasta verlos como individuos con destrezas, habilidades y conocimientos que apoyan a los demás recursos en pro de los beneficios organizacionales; igualmente, sobresalen de otros, como, los financieros, materiales, tecnológicos porque son los puntos clave que garantizan el logro de objetivos y el alcance de las metas empresariales (Armijos et al., 2019).

## **Administración de Recursos Humanos: Conceptos**

A continuación, se exponen algunos eruditos en el tema, y que, conceptualizan la ARH como la generación y construcción de empresas a partir de las personas, siendo el factor principal y soporte dinámico dentro de la ventaja competitiva.

Desler & Varela (2011) definen que la ARH se refiere a:

Las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial;

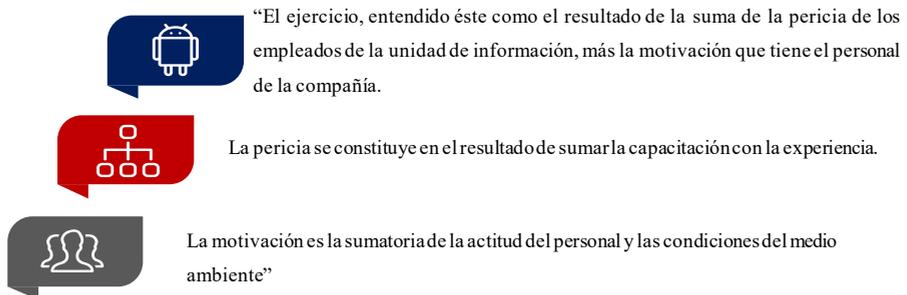
en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.16)

Escobar (2013), considera que la ARH:

Es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico. (p. 9)

Cabe resaltar que, la ARH, trae consigo la agrupación de los valores relacionales de los integrantes de la empresa: clientes, proveedores, empleados, por mencionar algunos, que participan en el éxito organizacional (Benavides et al., 2014). A dichas relaciones, se les atribuyen los altos niveles de calidad y productividad (González, 2015), los cuales se evidencian en su desempeño (Ver Figura 19).

**Figura 19**  
*Valores de desempeño*



*Nota. Autores. Adaptado a partir de Montoya & Boyero (2016).*

De acuerdo a lo anterior, los modelos motivacionales son fundamentales dentro de todos los niveles organizacionales, ya que aportan significativamente al éxito organizacional y desarrollo de las competencias personales.

## **Gestión estratégica de los recursos humanos**

En el mundo actual, los cambios significativos del entorno empresarial, exigen que los directores, jefes y gerentes del área de RRHH, funjan con roles significativos en la evolución empresarial y acordes a la globalización del mercado laboral y los sistemas de información organizacional o empresarial. De esta manera, es relevante hacer un análisis en las consecuencias que trae consigo dicha evolución, formulándose preguntas como: ¿cuál es su origen y su efecto?, ¿qué la generó?, con la finalidad de obtener alternativas de solución que posicionen a las empresas en el mercado.

### **Dirección estratégica de recursos humanos en la organización**

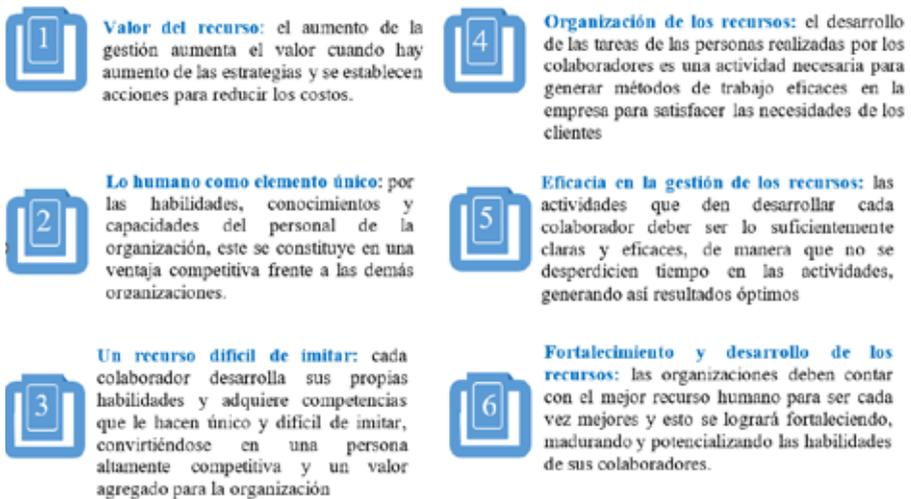
Los cambios se generan continuamente en el mercado global, lo que conlleva a la gran necesidad empresarial de buscar soluciones para competir y no quedarse estancadas o en el olvido y es por ello, que la ARH, debe cumplir con los objetivos establecidos. Es así, que el direccionamiento estratégico, se enfoca en una serie de políticas, lineamientos y estrategias en pro de la consecución de los objetivos organizacionales e individuales de sus trabajadores, ya que son ellos, finalmente, los que hacen que las empresas sean cada vez más competitivas. Cabe señalar lo expuesto por Herrera (2001), donde expresa que, la gestión de talento humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (p. 48) y, por lo tanto, las directivas empresariales deben concentrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos en un determinado período y en conjunción con los del personal.

De acuerdo a lo dicho por Herrera (2001), se resalta que los directores de esta área deban adaptar modelos sencillos y claros que fortalezcan los procesos y procedimientos, considerando que puedan contribuir a la efectividad empresarial; de igual manera, es preciso que las estrategias estén fundadas en el liderazgo del factor humano, como elemento clave para dar cumplimiento a los aspectos misionales. Así mismo, se considera que, dentro de la dirección estratégica de las empresas se deben tener en cuenta

aspectos que permitan una dirección estratégica encaminada hacia sus integrantes. Tal como se muestra en la Figura 20:

**Figura 20**

*Elementos fundamentales del direccionamiento estratégico del talento humano*



*Nota. Castillo (1993).*

Existe la competitividad organizacional cuando se alinean las estrategias de los RRHH, con las directivas, lo cual conlleva a resultados positivos entre los que se destacan el cumplimiento de los objetivos. En realidad, la planeación de RRHH, es un mecanismo primordial, porque permite a sus integrantes identificar las obligaciones y necesidades para la obtención de los fines de la misión y la visión. La planeación estratégica, requiere establecer claramente hacia dónde quiere ir la organización, y para tal efecto, el área de RRHH, debe apoyar los compromisos de sus integrantes para que se obtenga una mayor productividad a partir de políticas que respalden este propósito. De esta forma, se mejora no solo el rendimiento, sino también el liderazgo, el clima laboral y, especialmente, habrá retención de personal y, por lo tanto, las organizaciones estarán inmersas y comprometidas en la planeación de los RRHH, los cuales tendrán éxito porque se conocerá el número y las personas idóneas para ejecutar las actividades que conlleven al logro de objetivos; de lo contrario, tan solo será un ejercicio de adivinación (De Censo & Robbins, 2001).

Acorde a lo anterior, Koontz (1980), determina que, las acciones se deben desarrollar de manera consciente para cumplir con los objetivos estratégicos. Una buena planificación provoca los ajustes necesarios para que los distintos componentes de la organización encajen entre sí de una forma coherente y consistente; sin ánimo de profundizar en este punto. De acuerdo con la definición que establecen Nadler & Tuschman (1988), respecto a los ajustes entre dos componentes: grado en que las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos o las estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, las demandas, las metas, los objetivos y las estructuras de otro componente. La planeación estratégica, está alineada a la empresarial, a las capacidades de la organización y las estrategias del personal. En este orden de ideas, conviene precisar que, la planificación debe estar enfocada en la comunicación a los directivos de la empresa sobre las estrategias individuales teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.

## **Administración estratégica de recursos humanos**

La administración de los RRHH para Caldera (2005), es el proceso de vislumbrar las acciones de los integrantes de la organización, para identificar el momento preciso de ponerlas en marcha para alcanzar las metas, así como también permite prevenir aquellas acciones negativas que ponen en juego el éxito empresarial y por tal razón, considera un aspecto clave, el estudio de los antecedentes del personal. De igual modo, la administración estratégica de los RRHH debe estar alineada vertical y horizontalmente como se puede observar en la Figura 21.

**Figura 21**

*Alineación de estrategias de recursos humanos*



*Nota. Armstrong (2014).*

Dicho brevemente, la Figura anterior, presenta el manejo congruente y alineado con la estrategia organizacional desde las propuestas por los RRHH y las del negocio. Cabe destacar que, todo el equipo que intervenga en la planeación estratégica, busca el mejoramiento organizacional para que estas sean más humanas, eficientes, estables, flexibles y rentables para las sociedades y sus grupos de interés. De esta forma, las empresas podrán competir y sobresalir en el mercado global, el cual demanda cada día transparencia en el desarrollo de las actividades. Sin importar si las organizaciones son públicas o privadas, cada una enfrenta desafíos y, por ende, gestiona estratégicamente los RRHH, para integrar sus habilidades, con las políticas para alcanzar las metas y sobre todo funcionar efectivamente (Mendoza et al.,2016).

## **Objetivos de la dirección estratégica de los recursos humanos**

Dentro de los objetivos de la dirección estratégica de los RRHH, se encuentran: gestionar el rendimiento de los integrantes; facilitar su compromiso; motivarlos; capacitarlos para incrementar la productividad y la calidad en el servicio al cliente, lo que conlleva al incremento de las ganancias. Para tal efecto, se considera el efectivo reclutamiento y selección de personal, las retribuciones y demás prácticas del proceso de gestión. En cuanto a gestionar el compromiso de los integrantes, corresponde a obtener “un compromiso por lo que el comportamiento principalmente

más que controlado por las sanciones y presiones externas al individuo y las relaciones dentro de la organización se basan en los altos niveles de la confianza” (Wood, 1996, p. 42).

Otro de los objetivos, es gestionar la participación centrada en la toma de decisiones, poderes, acceso a la información, incentivos, entre otros (Benson et al., 2006) y para tal efecto, se presentan las oportunidades para promover las habilidades y motivar al personal a la contribución del éxito organizacional (Camps y Luna, 2009). Otros sistemas de gestión se basan en comprometer a los integrantes a participar (Lawler, 1986). De acuerdo con lo anterior, se promueve la efectividad organizacional con el apoyo de los RRHH a partir de los recursos expuestos en la Tabla 36.

**Tabla 36**  
*Medios de eficacia y eficiencia de la organización*

Medios	Descripción
1	Conocer en su totalidad las actividades y negocios que realiza la organización, lo que conllevará al logro de los objetivos.
2	Utilizar las habilidades y destrezas del RRHH para competir con otras organizaciones y así obtener altos rendimientos.
3	Entrenar a las personas y brindarles el reconocimiento que se merecen, no solo en especie sino a partir de recompensas motivacionales, lo que generará un mejor desempeño y compromiso con la organización.
4	Satisfacer las necesidades de los empleados a partir de la autorrealización para crear ambientes de confianza.
5	Mejorar la calidad de vida de las personas, a partir de ambientes de trabajo positivos, seguridad y salud en el trabajo, cantidad de horas adecuadas para las labores. Esto permitirá crear espacios deseables de trabajo.
6	Manejar los cambios y adaptarse a ellos con los nuevos enfoques de la era de la información.
7	Hacer seguimiento de patrones éticos y de responsabilidad social para mejorar el comportamiento de las personas.

*Nota. Autores. Adaptado a partir de Almadana (2016).*

La tabla anterior, describe la importancia del enfoque de planeación estratégica de los recursos humanos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, el éxito con los clientes y los empleados.

## Proceso de integración del personal

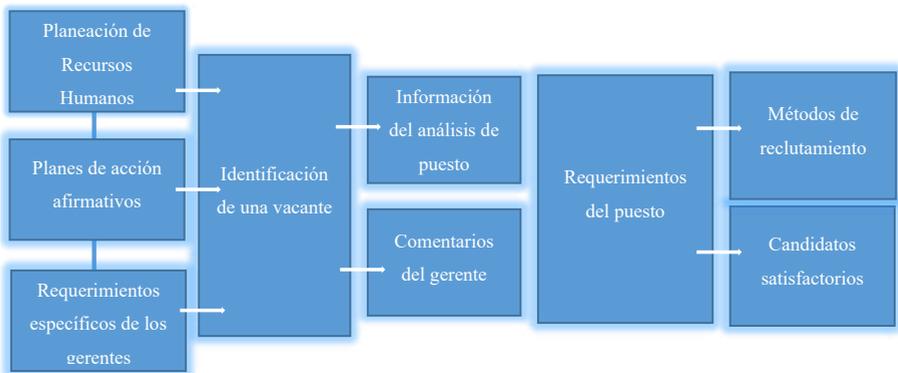
El proceso de integración del personal en las empresas, incorpora a los empleados al medio de trabajo. Su objetivo está en la asignación y conservación del talento humano necesario dentro de una estructura organizacional y es aquí en donde se puede conocer ampliamente los planes, políticas y reglamentos de una empresa. Este proceso está compuesto por los procedimientos: reclutamiento, selección y capacitación del personal.

## Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal, hace referencia a la identificación e integración de personal capacitado a la organización, el cual se inicia buscando candidatos, seleccionando a aquellos que cumplan con las expectativas (Werther & Davis, 2000) (Ver Figura 22).

**Figura 22**

*Alineación de estrategias de recursos humanos*



*Nota. Werther & Davis (2000).*

## **Reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento y selección de personal, es uno de los procesos relevantes para la consecución de integrantes para la organización, y que cumple con las expectativas, atendiendo a sus habilidades, destrezas y compromisos, porque así las empresas pueden permanecer y competir en el mercado; es necesario disponer de personal idóneo y capacitado para tal efecto. “El reclutamiento y selección del personal están arraigados desde dos disciplinas, la administración y la psicología, la psicología aplicada a la empresa es decisiva especialmente en aquellos que hacen parte de la gestión humana” (Sánchez, 2009, p. 138).

Al reclutar personal, han de considerarse aspectos como: nivel educativo y experiencia laboral, contar con sus respectivos soportes y el medio para verificarlos. Esta información es relevante, porque se seleccionarán aquellos que cumplan con el perfil requerido, además de identificar los participantes que estén dispuestos a los diversos cambios del mercado global y a la evolución tecnológica (Rojas, 2020).

### **Tipos de reclutamiento**

En la atracción de personal, se refleja la manera justa y adecuada con que las empresas conquistan a las personas que desean ocupar un puesto de trabajo de acuerdo a sus perfiles, competencias, experiencia y deseos personales. Es así, que, en las organizaciones públicas y privadas, necesitan establecer diferentes fuentes de reclutamiento para atraer al personal idóneo que hará parte de la estructura organizacional.

### **Reclutamiento interno**

Jiménez (2007), define “reclutamiento interno a la promoción interna de la empresa que tiene su base en la movilidad funcional o sistemas de promoción” (p. 117). En otras palabras, según Werther & Davis (2000), el objetivo principal es promover políticas internas, las empresas a partir de estas, pueden dar prioridad a los individuos que forman parte sus estructuras organizacionales. Tales políticas, cuando se siguen, normalmente, permiten que todos los puestos puedan ocuparse con los propios empleados de la empresa y de esta forma, se genera el reclutamiento interno (Ver Figura 23).

**Figura 23**

*La reubicación de los colaboradores*



*Nota: Autores. Adaptado de rrbh-web.com (2006).*

Ahora bien, para realizar un efectivo reclutamiento interno, se deben ejecutar ciertas acciones como, ubicar los avisos de las vacantes en los diversos medios de comunicación empresarial; revisar todas las bases de datos de personal, en las que se evidenciarán aquellos que cumplan con los perfiles requeridos; revisar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño para verificar el rendimiento y, por último, revisar las capacitaciones con las que cuentan los trabajadores y que contribuyan en el desempeño de las actividades en la vacante solicitada (rrhh-web.com, 2006). En relación con lo anterior, se muestran algunas de las fuentes de reclutamiento interno utilizadas en las organizaciones en la Figura 24:

**Figura 24**

*Fuentes de reclutamiento interno*



*Nota: Autores.*

La Figura anterior, muestra que los trabajadores de una empresa forman parte de la cultura organizacional; por tanto, son eje fundamental, porque conocen sus procesos y se identifican con los valores y la misión de la misma. El valor agregado de una empresa son las personas que la conforman.

## Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se ejecuta a partir de centros de referencia fuera de la organización (Jiménez, 2007). En la Tabla 36, se enuncian algunos:

**Tabla 37**  
*Fuentes de reclutamiento externo*

<b>Fuente</b>	<b>Descripción</b>
Bases de datos	Construidas a través de solicitudes de candidatos.
Anuncios de prensa	Es el mecanismo utilizado para dar a conocer las vacantes que, aunque no es obsoleto, sí se considera tradicional, porque para ello, utiliza periódicos, radio, televisión y revistas.
Redes Sociales	Las redes sociales se han convertido en un mecanismo alternativo y óptimo para la consecución de talento, así como también sirve para impulsar la marca empleadora.
Portales de Empleo	Los portales de empleo corresponden a páginas Web que permiten publicar ofertas de empleo de diferentes empresas.
Ferias de Empleo	Las ferias de empleo son alternativas efectivas para encontrar talentos en un mismo lugar durante algunos días determinados y, en donde se pueden obtener todo tipo de perfiles a los que se les puede hacer un análisis inmediato y directo.
Agencias de Reclutamiento Externas	Las agencias de reclutamiento externas, ayudan a la obtención de solicitantes de vacantes con perfiles adecuados para tal efecto.

*Nota: Adaptado de Teja (2017).*

## Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento

En los procesos y procedimientos empresariales, no existen mecanismos y estrategias perfectos. En el caso de la gestión y atracción de personal, se reflejan debilidades y fortalezas. A continuación, en la Tabla 37., se muestra una comparación para tenerlas en cuenta:

**Tabla 38**

*Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento*

Fuente	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento Interno	Es el método de contratación más rápido.	Se limita a la cantidad de empleados internos.
	Utiliza el llamado plan carrera, lo cual motiva a los empleados a realizar un efectivo desempeño porque son considerados para ascensos organizacionales o remuneraciones económicas.	No se pueden contratar trabajadores con cualificaciones que estén por encima de los que se encuentran dentro de la empresa.
	La más importante ventaja es el ahorro del tiempo y dinero en el reclutamiento y selección de personal, porque los candidatos ya conocen el funcionamiento de la empresa.	Si no existe una selección adecuada, los empleados se sentirán desmotivados y aparecerá la desconfianza.
Reclutamiento Externo	Permite la atracción de personal con ideas innovadoras y nuevas perspectivas en alternativas de solución.	Conlleva grandes gastos en tiempo y dinero.
	Se aprovecha la formación que otras empresas han otorgado a sus empleados.	Hay un tiempo considerable de adaptación al nuevo cargo.
	Es más económico y rentable hacer la contratación de una persona con las habilidades específicas que se requieren para el cargo.	Se generan molestias internas por parte de los empleados actuales de la empresa porque considerarán que no tendrán oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

*Nota: Autores. Adaptado de Universidad Dr. José Matías Delgado (2015).*

De la tabla anterior, es conveniente subrayar que, las empresas deben establecer políticas y estrategias para potencializar las ventajas competitivas y contrarrestar las desventajas en la gestión de personal.

## Fases para la selección de personal

Después de haber realizado el reclutamiento de personal, se continúa con la selección, la cual posee una serie de pasos complejos que tomarán gran cantidad de tiempo, porque el encargado de la elección, debe contar con ciertos elementos para la obtención del talento humano idóneo para un efectivo desempeño. Para lo anterior, se requiere contar con unos criterios o patrones predeterminados, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. El primer paso que se realiza, es la evaluación de las hojas de vida de acuerdo a los requisitos y exigencias de la convocatoria para poder llevar un proceso integral y buscar el candidato que cumpla con los requisitos de una convocatoria de empleo (Ver Figura 25).

**Figura 25**

*Fases del proceso de selección*



*Nota. Autores. Adaptado de entrevista de trabajo Org.*

**La etapa de la preselección** es el primer filtro de candidatos, el cual tiene en cuenta la hoja de vida, en la que se identifica el perfil más atractivo, para luego pasar a las llamadas que presentan breves preguntas y de esta forma, saber si se debe continuar con el proceso.

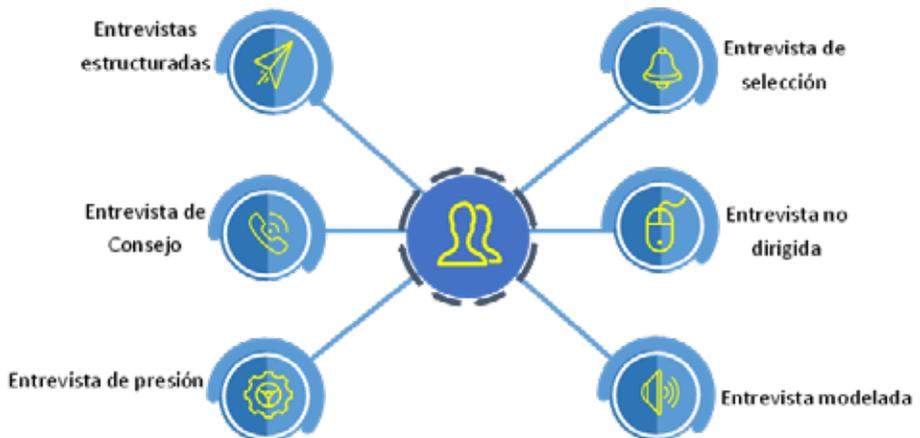
**Las pruebas:** aunque muchas empresas no trabajan un proceso riguroso, otras realizan diferentes pruebas a los candidatos para identificar los factores que ayudan a conocer su idoneidad para el puesto. Hay un conjunto de pruebas grupales e individuales que se pueden realizar para valorar a sus candidatos seleccionados. Otras empresas, tienen en cuenta su estructura, diseño de puestos y políticas establecidas de reclutamiento y selección de personal para hacer efectivo el proceso de integración de las personas.

**Entrevistas:** Puchol (2017), afirma que, “la entrevista laboral es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato” (p. 6).

**Tipos de entrevistas:** Las empresas y organizaciones, deben establecer políticas, procedimientos e instrumentos apropiados para tener la información de los candidatos preseleccionados en una convocatoria laboral. Las entrevistas permiten conseguir información detallada de los entrevistados para tomar decisiones de acuerdo a los intereses y expectativas de la empresa (Ver Figura 26).

**Figura 26**

*Tipos entrevistas en el proceso de selección de personal*



*Nota. Autores.*

**Elección del candidato:** En esta etapa, se elige al mejor candidato de acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista y las pruebas que se hayan realizado. Se procede a su respectiva notificación para que se encargue de la consecución de los exámenes médicos, certificados, entre otras diligencias.

## Capacitación y desarrollo del personal

Las capacitaciones y desarrollo de personal son modelos de gestión conductista propuestos por Deming (1989), Juran & Gryna (1994), porque conllevan a ventajas competitivas organizacionales y crecimientos personales, lo cual ha sido evidenciado por Masaaki (1990), con su modelo de mejoramiento continuo. Así también, se analizan algunos elementos como cultura y diseño organizacionales, escuelas de relaciones humanas (Mayo, 1977; Maslow, 1970; Herzberg, 1966), que permiten interpretar los factores que intervienen en el desempeño de los trabajadores. Todo lo anterior, da inicio a la etapa de inducción.

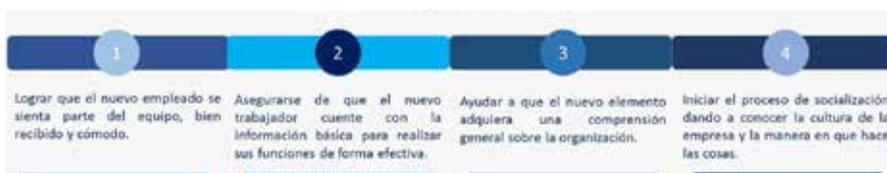
## Inducción

Es el proceso por medio del cual los RRHH, adquieren información sobre su área de trabajo, además del establecimiento de vínculos emocionales con la organización (Dessler, 2015). La inducción tiene cuatro objetivos (Ver Figura 27):

### Figura 27

#### *Objetivos de la inducción*

*Nota. Recuperado de Dessler (2015).*



La etapa de inducción es de gran significancia a la hora de cumplir con los objetivos y metas organizacionales. Por medio de esta, todo empleado conoce las políticas, reglamentos, estructura organizacional y adquiere los

conocimientos necesarios para desempeñarse efectivamente en sus labores.

## **Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad**

Después de realizada la inducción, se procede a la capacitación en donde se adquieren nuevas habilidades para desempeñar un trabajo (Dessler, 2015).

## **Capacitación, aprendizaje y motivación**

El trabajador requiere de ciertas habilidades como lectura, escritura, matemáticas, así como también, de un nivel educativo básico, para que pueda acceder a la capacitación, siempre y cuando, tenga la motivación que le permita adquirir beneficios en su vida personal y laboral. Para tal efecto, se ha propuesto la “capacitación de empleos en miniatura”, que expone el manejo de tareas sencillas y la consecución de los empleados que están acordes y dispuestos a las mismas (Smith, 2007). Cabe destacar que, los aprendices deben recibir información significativa, que, capte su atención y para ello, se presentan capacitaciones ilustrativas (Smith, 2012); además, tienen la oportunidad de ensayo y error, con la finalidad de retroalimentarse con evaluaciones de desempeño periódicas (Smith, 2003). En la Tabla 38, se presentan algunos componentes que se deben considerar en las capacitaciones.

**Tabla 39**  
*Componentes a tener en cuenta en la capacitación*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Análisis de los requerimientos en las capacitaciones.	En este ítem, lo que se busca es observar las necesidades que tienen los trabajadores nuevos versus los antiguos y crear subtareas.
Leyes.	Los directivos organizacionales deben contar con los conocimientos legales en cuanto a las capacitaciones respecto a discriminación, acoso, negligencia, entre otros aspectos.
Análisis de tareas: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados nuevos.	En esta etapa se determinan las habilidades específicas que se requieren para los cargos; por ejemplo, en el caso de un diseñador web, requiere conocer el software para su desarrollo o el caso de un reclutador e identificar las preguntas a realizar en una entrevista.
Análisis del desempeño: evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales.	El análisis de desempeño permite observar si existen deficiencias o se están ejecutando efectivamente las labores, con esta alternativa, se logra identificar la necesidad de capacitación o medidas preventivas para rectificar algún proceso.
Capacitación en la práctica.	La capacitación en la práctica es una medida indispensable para desempeñar cualquier cargo y hace referencia al proceso de aprendizaje mientras se ejecuta una labor desde el momento en el que se ingresa a una empresa.

*Nota. Autores. Adaptado a partir de Dessler (2015).*

Las capacitaciones sirven para identificar las actitudes y aptitudes de las personas que hacen parte de una estructura organizacional y que desde su entrenamiento crean cambios significativos en el entorno empresarial para aumentar la productividad y la competitividad.

## **Conocimientos previos fundamentos de administración de personal**

Nombre:

1. ¿Qué conoce de administración de personal?

---

---

2. Describa con sus palabras ¿Qué es un líder?

---

---

3. ¿Cree usted que las personas son relevantes en una empresa u organización?

---

---

4. ¿Conoce usted qué es clima laboral?

---

---

5. ¿Desde su punto de vista es importante la evaluación de las personas en las empresas y organizaciones?

---

---

6. ¿Qué entiende por políticas y reglamentos internos de trabajo en las empresas?

---

---

7. ¿Qué es para usted reclutamiento y selección de personal en las empresas?

---

---

8. ¿Cómo define qué es una entrevista?

---

---

9. ¿Conoce usted algún tipo de reclutamiento en las empresas?

---

---

10. ¿Sabe usted qué es un contrato de trabajo?

---

---

11. ¿Qué tipos de contrato conoce?

---

---

12. ¿Qué entiende por capacitación?

---

---

13. ¿Para usted es importante la capacitación en las empresas?

---

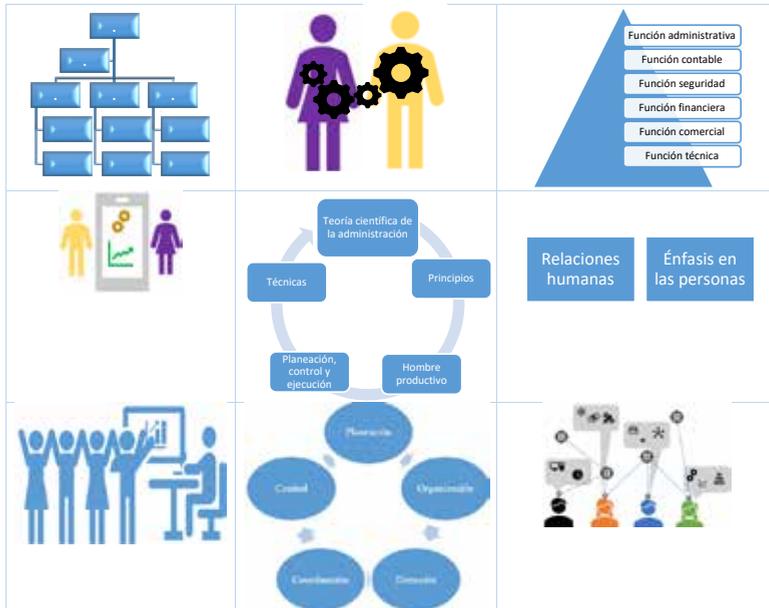
---

# Instrumentos para la evaluación en fundamentos de administración de personal

## TEMA 1: Historia de la gestión de talento humano

### Parte 1. Representaciones

**Actividad:** Para desarrollar este apartado, debe escanear el código QR donde encontrará un archivo en formato PDF con la lectura *Gestión de administración de los recursos humanos management of human resources management* de Armijos, Bermúdez, & Mora (2019). Aquí se hace un análisis al reconocimiento del desarrollo tecnológico y era de la industrialización clásica (1900–1950), alcanzados en el pasado siglo XX, que impactó en el área empresarial. Ver código QR y las figuras expuestas a continuación:



## Parte 2. Interrogantes

**Actividad:** Después de leer el texto soporte y ver detenidamente las imágenes, conteste los siguientes interrogantes:

De acuerdo a las representaciones anteriores ¿qué puede identificar del desarrollo tecnológico y era de la industrialización clásica (1900–1950), alcanzados en el pasado siglo XX que impactó el área empresarial?

---

---

---

¿Qué aporte genera esta era a la gestión del talento humano?

---

---

---

Explique cada una de las gráficas expuestas.

---

---

---

¿Qué teorías observa en las imágenes? Haga una breve descripción de cada una de ellas.

---

---

---

¿Qué aplicaría de las teorías expuestas en este período en su profesión como administrador de empresas y la gestión de talento humano?

---

---

Considera que esta era aporta de manera significativa a la gestión del talento humano.

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

¿Cuál de las teorías representadas en el período de 1900 a 1950 cree que ha generado mayor aporte a las organizaciones modernas?

---

---

---

¿Cuáles fueron los principales cambios de la Revolución Industrial?

---

---

---

Explique de manera clara la importancia de la especialización del obrero.

---

---

---

¿Sabe cuál es la importancia de la estandarización de los métodos?

---

---

---

En dos cuartillas, explique el impacto de las fases del proceso administrativo en la gestión del talento humano.

---

---



---



---

### Parte 3. Ventajas y desventajas de la GTH entre los periodos de 1900 a 1950, 1950 a 1990 y 1990 a nuestros días.

**Actividad:** Después de leer el texto de *Gestión de Administración de los Recursos Humanos Management of Human Resources Management* de Armijos, Bermúdez, & Mora (2019), resolver la tabla ventajas y desventajas de la GTH entre los períodos de 1900 a 1950, 1950 a 1990 y 1990 a nuestros días. A continuación, analice las lecturas. En la siguiente tabla, describa las ventajas y desventajas entre los diferentes periodos.

Período	Ventajas	Desventajas
1900 a 1950		
1950 a 1990		
1990 a nuestros días		

De la tabla anterior, explique cuál de los tres períodos generó un mayor aporte a la GTH.

---



---

## **TEMA 2: Gestión estratégica de los recursos humanos**

### **Parte 1. Mapa mental**

**Actividad:** Lea cuidadosamente el texto *Gestión Estratégica del Talento Humano* de Bolet (2015), y escanee los códigos QR donde encontrará el documento citado y el tutorial para crear mapas mentales de Buzan y Buzan (1996) para desarrollar las actividades propuestas:



**Cree un mapa mental**

## Parte 2. Interrogantes

**Actividad:** De acuerdo a lectura del texto y bajo la construcción del mapa mental, responda:

¿Cuál es la meta central del texto o del autor del artículo?

---

---

---

¿Cuál es el propósito del autor?

---

---

---

¿Qué conocía de lo que evoca el texto?

---

---

---

¿Qué le gusto del texto?

---

---

---

¿Cuál es el tema central del texto?

---

---

---

Desde su punto de vista ¿Qué aporta el texto a la productividad y la competitividad empresarial?

## TEMA 3: Atracción de personal

### Parte 1. Interrogantes

**Actividad:** En este espacio se realiza la lectura del capítulo dos, Reclutamiento, Colocación y Administración del Talento del libro *Administración de Recursos Humanos* Dessler (2015) decimocuarta edición (Ver código QR).



Después de realizar detenidamente la lectura, responda los siguientes interrogantes:

¿Qué aprendió del contenido expuesto?

---

---

---

¿Cómo aplicaría lo aprendido en la gestión de talento humano?

---

---

---

## Parte 2. Cuadro comparativo

**Actividad:** En grupos de trabajo, lea el libro *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano en las Organizaciones* (Novena Edición) de Chiavenato (2008), en su parte III subsistema de provisión de recursos humanos (Páginas 111, 128,131, 132,133, 136,139, 140). Luego, lea el libro *Administración de Recursos Humanos* de Maristany (2007, Segunda Edición), en el capítulo 18 selección y empleo (Páginas 271, 273,275, 276,277, 279).

Escanee los códigos QR para ver el recurso bibliográfico y el tutorial para que elabore un cuadro comparativo cualitativo de los dos libros, donde analice la trascendencia de las políticas de reclutamiento, selección y contratación en las empresas.



(Maristany, 2007)	(Chiavenato, 2008)


### Parte 3. Interrogantes

**Actividad:** Para esta actividad, observe detenidamente los videos (Recursos humanos reclutamiento interno y recursos humanos reclutamiento externo de Godines, 2016) donde se genera un panorama de cada uno de ellos para su respectivo análisis y comprensión.

*Escanear los siguientes códigos QR para ver los videos soportes*



Luego de ver los videos, responda los siguientes interrogantes:

1. *¿Cuáles son las contribuciones y limitaciones de cada uno de los tipos de reclutamiento expuestos en los videos anteriores?*
2. De los tipos de reclutamiento, desde su punto de vista ¿cuál considera que sea el más adecuada para implementar en una empresa? Explique por qué
3. *¿Los videos le ayudaron a comprender de manera clara los tipos de reclutamiento?*  
Sí \_\_\_ NO \_\_\_ Explique por qué.

#### Parte 4. Flujograma

**Actividad:** Leeremos y analizaremos el artículo de investigación *el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla* (Colombia) de Naranjo (2012). En los códigos que se muestran a continuación QR localizará el texto citado y tutorial para la creación de flujogramas de Pardo (2012).



De la información presentada anteriormente crear un flujograma.

## Parte 5. Cruz categorial

**Actividad:** En este espacio, se realiza la lectura del estudio de caso, sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile de Ganga & Sánchez (2008). Para comprender el tema, se desarrollarán las siguientes acciones:

Escanear códigos QR para descargar el texto base y tutorial de Orientación Andújar (2013) para crear cruz categorial.



De la información suministrada en los códigos QR, crear la cruz categorial.

## Parte 6. Análisis

**Actividad:** En dos cuartillas, describa con sus propias palabras la importancia del tema expuesto en la cruz categorial.

---

---

---

---

---

---

## Parte 7. Relación

**Actividad.** Para esta actividad, se muestran en la tabla diferentes fuentes de reclutamiento aplicables a una empresa, tanto de reclutamiento interno como externo. Relacione las palabras que se muestran a continuación según corresponda: planes o programas de carrera, bolsas de empleo, instituciones educativas, referidos, ferias de empleo, federaciones y sindicatos, ascensos, anuncios en periódicos, asociaciones profesionales, empresas de trabajo temporal, portales de empleo, redes sociales, página web.

<b>Fuentes de reclutamiento</b>	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento externo	
Fuente de reclutamiento interno	
Fuente de reclutamiento interno	

## Parte 8. Reflexión

**Actividad:** De la tabla anterior seleccione dos fuentes de reclutamiento interno y dos de reclutamiento externo. En dos cuartillas explique con sus palabras por qué se identifica con ellas.

---

---

---

---

---

---

---

## Parte 9. Sopa de letras

**Actividad:** Después escanear el código QR y leer el texto *Selección y contratación de personal de la Federación de Papá- FEDEPAPA (2020)* grupalmente se trabajará:



Busque las palabras claves de la sopa de letras

ATRACCION DE PERSONAL	CANDIDATOS
K K F N M T O I H A A A O L O E E J O F	EDUCACION
G G D Y U V C O C D H T B W H B X N L T	ENTREVISTA
K T E Z Y E V W I A N R J T J E A N H A	EXPERIENCIA
K X S Y A N C V L E N Z J X W M C D A M	FLUJOGRAMA
K P Q E O P E J I J W D R C U Ñ T S B A	HABILIDAD
S K C O A D R M H L Q V I H J C T S I R	HOJASDEVIDA
W J K T S M A K T I G O O D E I U D L G	ORGANIGRAMA
E Y Y A A T S I V E R T N E A J R F I I	PERFILDECARGOS
T Ñ J U U Q M P E B N E I S L T M W D N	PERIODODEPRUEVA
O O M L G K Y D X E R P D R Q C O V A A	RECLUTAMIENTO
H Ñ C T D N Y D L Q E Ñ A P J D C S D G	SELECCION
J E B C W R Q A E L E D U C A C I O N R	TALENTOHUMANO
R G H H A E T O P Q F O B F A U M G V O	VINCULACION
X Z D R T C P E R F I L D E C A R G O S	
L H N O I C C E L E S S I D Y N K V J R	
Y B A I C N E I R E P X E U Q N L D J B	
J A V E U R P E D O D O I R E P I T Z R	
M I A M A R G O J U L F L H K I U Z E L	
V D U P V I N C U L A C I O N P M B J F	
D D C Q W W S T W L J S R E P U H M B V	

kokolikoko.com

*Nota: Realizado en Kokolikoko.com*

### Parte 10. Interrogantes

Después de leer el documento y buscar las palabras clave, responda las siguientes cuestiones:

¿Cuál cree usted que es la importancia del documento de FEDEPAPA?

---



---



---

¿Cree usted que el documento le deja una buena enseñanza? Sí\_\_\_ No\_\_\_, en diez renglones explique con sus propias palabras ¿por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Qué aportes cree usted que deja una política adecuada de selección, contratación de acuerdo a lo expuesto en el texto citado?

---

---

---

## TEMA 4: Capacitación y desarrollo

### Parte 1. Relatoría

**Actividad:** Para esta actividad, debe analizar el documento *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras* de Böhrst (2000). Escanee los códigos QR que se presentan a continuación, para ver documento citado y tutorial de Fundación Universitaria Luis Amigó (2016) para crear relatorías.



Después de ver el material de soporte expuesto en los códigos QR desarrolle:

En un máximo de cuatro cuartillas realice una relatoría.

---

---

---

---

---

---

## Parte 2. Reflexión

**Actividad:** En este espacio leeremos el documento “Un plan de carrera estructurado optimiza el valor del negocio” (Tomado de: El empleo.com, 2015). Escanee los códigos QR que se presentan a continuación para ver el material soporte.



*Nota: recuperado de <http://jpuellosecorg.over-blog.es/article-abraham-maslow-122541289.html>*

Después de realizar la lectura del documento citado, observe la representación de la pirámide de Abraham Maslow, que se muestra a continuación. Responda:

¿Qué relación tiene el documento citado y la representación de la pirámide de Maslow?

---

---

---

---

Desde su punto de vista ¿Cómo implementaría el plan carrera en una empresa?

---

---

---

¿Qué impacto cree usted que genera el plan carrera en los objetivos y metas establecidos por una empresa?

---

---

---

¿Cree usted que el plan carrera motiva de manera significativa a la fuerza laboral? SÍ\_\_\_ NO \_\_, explique con sus propias palabras ¿por qué?

---

---

---

### Parte 3. Infografía argumentativa

**Actividad:** Del artículo “La Selección de Personal Basada en Competencias y su Relación con la Eficacia Organizacional” (López, 2010) (Páginas 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25), elaborar una infografía, al escanear los códigos QR que se presentan a continuación para ver artículo de lectura y tutorial de *Guía para diseñar infografías desde cero* de Alba (2016).



Después de hacer un análisis y una reflexión de las páginas citadas del artículo, realice una infografía argumentativa.

### Parte 4. Uve de Gowin

**Actividad:** En este apartado, realizaremos la lectura del artículo de investigación *Motivación del talento humano: la clave del éxito de una empresa* de Miranda (2016). Escanee los códigos QR que se presentan a continuación para ver el artículo citado y el tutorial de Gowin (1981), para desarrollar la actividad.



Después de hacer la lectura del documento citado, realizar hacer un análisis del mismo mediante una Uve de Gowin.

**Actividad 14:** Lea detenidamente el artículo *El liderazgo en la gestión de la empresa informativa* de Preciado & Monsalve (2008). Escanee el código QR que se presenta a continuación para ver el material soporte.



Después de hacer lectura del artículo citado complete el siguiente párrafo:

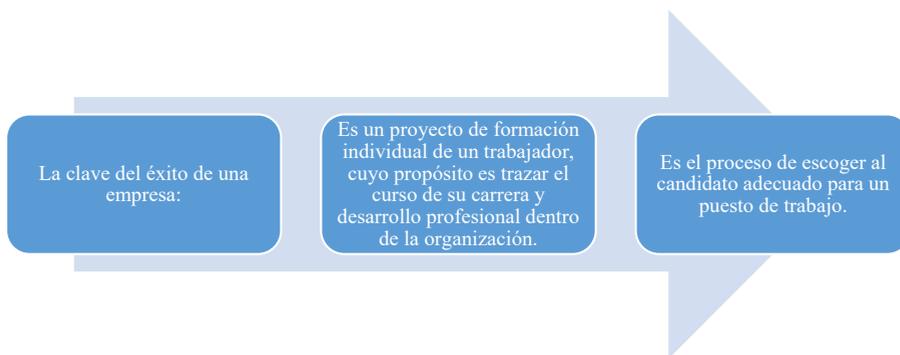
Un aporte fundamental en la diferencia entre el \_\_\_\_\_ y otros estilos directivos fue el realizado por \_\_\_\_\_. De acuerdo con el autor, quienes simplemente actúan como \_\_\_\_\_, preocupados por ejercer sus \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ según ciertas \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y reglas formales, son gerentes. Estas personas delegan la tarea de \_\_\_\_\_ una visión al interior de la \_\_\_\_\_ o, simplemente, no la realizan.

## Parte 5. Anagrama

**Actividad:** De los contenidos vistos en la gestión de talento humano, realice un anagrama. Según Andújar (2013), es una técnica muy sencilla y parte de una sola palabra la cual está estructurada en desorden. El alumno, teniendo una pregunta base, la ordenará y dará respuesta a la pregunta. Escanee el código QR para ver tutorial de Andújar (2013), para realizar un anagrama.



I	O	N	O				R	E	R	L	R	A			E	L	C	O	E	A	L		N	D
I	V	M	A	T	C		A	P	A	C	N				E	I	E	P	S	C	O	R	N	S



## Acciones para la autoevaluación

### Reflexión y conceptualización

El presente ejercicio de autoevaluación es un instrumento que permite respetar, considerar y evaluar la diversidad y formas de aprendizaje, acorde a las diferentes características del alumno. Por lo que se sugiere, que desarrolle de forma individual, reflexionando detenidamente, cada pregunta y su respectiva respuesta de los diferentes ítems de los cuestionarios de las Tabla 39 a 42:

**Tabla 40**  
*Historia de la gestión de talento humano*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	

¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 41**  
*Gestión estratégica de los recursos humanos*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	
¿Por qué usé o no los términos adecuados?	
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?	
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?	

Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 42**  
*Atracción de personal*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		

Propuestas de mejora:
-----------------------

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

Pregunta	Respuesta/reflexión		
¿Qué conceptos utilicé?			
¿Usé términos adecuados?			
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?			
¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			

En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?	
Mi plan para mejorar el aprendizaje	

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

**Tabla 43**  
*Capacitación y desarrollo*

¿Qué sabía?	¿Qué sé ahora?	¿Cómo lo he ido aprendiendo?
Valoración:		
Propuestas de mejora:		

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas del bloc de autoevaluación de Calatayud (2018).*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta/reflexión</b>
¿Qué conceptos utilicé?	
¿Usé términos adecuados?	
¿Por qué usé esos términos y no otros términos?	

¿Por qué usé o no los términos adecuados?			
¿Cuáles conceptos relacioné adecuadamente?			
En el desarrollo del proceso de aprendizaje, ¿qué hice incorrecto?			
Sé argumentar			
En este momento valoro mi trabajo:	¿Lo sé bien?	¿Lo sé regular?	¿No lo sé?
¿Por qué sé, o no sé sobre el tema?			
¿Qué creo que faltó para que mi desempeño fuera mejor en el proceso de aprendizaje?			
En el desarrollo del proceso de autoevaluación, ¿qué hice incorrecto?			
Mi plan para mejorar el aprendizaje			

*Nota. Autores. Adaptado de las propuestas evaluativas por Sanmartí (2002).*

## **Instrumento evolución conceptual de fundamentos de administración de personal**

Nombre: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué conoce ahora de administración de personal?

---

---

---

2. Históricamente para usted ¿Cuál fue la era que aportó de manera significativa a la gestión del talento humano?

---

---

---

3. Describa con sus palabras ¿Qué es un líder?

---

---

---

4. ¿Cree usted que las personas aumentan la productividad y competitividad de las empresas?

---

---

---

5. ¿Conoce usted que es motivación? ¿Qué factores aportan a la motivación?

---

---

---

6. ¿Desde su punto de vista es importante que exista un plan carrera en las empresas y organizaciones?

---

---

---

7. ¿Qué es para usted reclutamiento y selección de personal en las empresas? ¿Cuáles fuentes de reclutamiento conoce ahora?

---

---

---

8. ¿Qué pasos conoce actualmente para selección de personal? Describa su importancia.

---

---

---

9. Defina con sus palabras ¿Qué es selección de personal? ¿Por qué es importante?

---

---

---

10. Defina con sus palabras ¿Qué es contratación de personal? ¿Por qué es importante?

---

---

---

11. ¿Cuántos tipos de reclutamiento conoce? Descríbalos.

---

---

---

12. ¿Qué comprende por capacitación?

---

---

---

13. ¿Cuál es la importancia de la capacitación en una empresa?

---

---

---

14. Defina con sus palabras ¿Qué es desarrollo de personal?

---

---

---

# **Conclusiones**

La metodología aplicada en la presente investigación, favorece al docente, para que, partir de los conocimientos previos, no inicie un proceso de enseñanza – aprendizaje de cero, es decir, le invita a planificar contando con ellos y así, establecer nuevas formas de educar, teniendo en cuenta herramientas y estrategias didácticas que conduzcan a la generación de nuevo conocimiento.

Las Unidades Didácticas combinan la teoría con la práctica de las tres áreas de conocimiento, el contexto de la disciplina y el proceso de aprendizaje. Estas dimensiones se discuten considerando como categorías: la historia y la epistemología (introducción a la administración, fundamentos de mercadeo y administración de personal), el constructivismo, el aprendizaje significativo, la metacognición, el pensamiento crítico, el aprendizaje motivado y emotivo, la evolución conceptual, las TIC's y su interacción para formar ciencia en los nuevos saberes.

El trabajo realizado, deja en evidencia la importancia de la articulación que debe existir entre la teoría y la praxis, donde las tecnologías de la información y la comunicación, la realidad aumentada y los instrumentos diseñados en las Unidades Didácticas brindan nuevas dinámicas y formas de enseñar y aprender.

