PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa: Tecnólogo en Gestión del Talento Humano
- Código del Programa de Formación: 112005
- Nombre del Proyecto: Equipo de Apoyo a los Procesos de Gestión Humana
- Fase del Proyecto: Fase III
- Responsable : Cesar Harvey Rivera Velasco
- Actividad de Proyecto: Establecer y diseñar, utilizando la herramienta Excel, la Estructura salarial de la empresa que permita lograr una equidad interna y competitividad externa de acuerdo a las políticas y disponibilidad económica de la empresa
- Competencia: Diseñar estructuras de salarios, aplicando las metodologías y estrategias establecidas por la organización Cód. 210201008.
- Resultados de Aprendizaje Alcanzar:
    1) Identificar la estructura de cargos y salarial de la organización objeto de investigación en las empresas públicas y privadas.
    2) Fundamentar la investigación de salarios, mediante un estudio del mercado laboral colombiano.
    3) Realizar el estudio de valoración de los cargos por sistemas cualitativos y cuantitativos, aplicando técnicas de valoración matemática, teniendo en cuenta la tecnología disponible.
    4) Aplicar metodologías para construir Escalas y Curvas de Salarios.
- Duración de la Guía: 90 horas

2. PRESENTACIÓN

La estructura salarial de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignados a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. El objetivo de una estructura salarial es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa. Ciertamente, alcanzar este equilibrio es difícil. También lo es hacerlo sostenible en el tiempo.

Es por esto que esta fase del proyecto formativo es de gran importancia ya que permite la valoración de los cargos en estudio y de esta manera, para el desarrollo de las actividades; se ha desarrollado esta guía que permite alcanzar los resultados de aprendizaje previstos.

FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- **Actividad de reflexión inicial**

Presentación de la competencia.

Para el desarrollo de esta competencia, el Instructor socializará su contenido, los resultados de aprendizaje y la metodología de cómo se llevará a cabo el proceso, para que el aprendiz se guíe y pueda administrar sus actividades sin acompañamiento.

Aquí, se apropian, manejan y complementan temas como: Proceso administrativo, empresa, el estudio del mercado laboral, la construcción de escalas y curvas de salarios, la valoración de cargos, por los diversos métodos, no cuantitativos y cuantitativos.

Señor aprendiz,

Se invita a abordar de manera inmersa (leer, comprender, analizar) su proyecto formativo dispuesto para su programa de formación. Recuerde que el proyecto formativo es la principal técnica didáctica activa. De su dedicación depende el éxito en su proceso como gestor de su propio aprendizaje

· Descripción de la (s) Actividad(es):

· **Actividad de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje**

a. El instructor realizará una exploración diagnostica de conceptos y conocimientos y determinará cuanto conocen acerca del tema; así mismo se realizará la verificación de la creación del manual de funciones y el organigrama (actividades impartidas en la competencia anterior) como pre- requisito para la construcción de la estructura de salarios

Desarrolle las siguientes actividades: (Actividad Individual)

- **Actividad 1**

Complementar el concepto de Proceso administrativo, características, importancia

Planeación	**Organización**	**Dirección**	**Control**
Planeación estratégica	Organigrama		
Misión, Visión, Objetivos, Valores	Estrategia		

Normas políticas y reglas administrativas			

a. Los aprendices complementarán el concepto de proceso administrativo, realizando un audio de 3 a 4 minutos en el que expresarán el concepto, importancia, y responderán preguntas como:}

¿se usa el proceso administrativo en la gestión humana?

Así mismo propondrá un ejemplo en donde se utilice el proceso administrativo en la organización; luego tomarán el audio de un compañero y lo complementarán con sus propios argumentos

Estrategia didáctica activa: audio y conversatorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio, plataforma google classroom

b. En sesión de clase (video conferencia a través de la plataforma meet) realizaremos clase virtual en la que trabajaremos las temáticas del tema en mención.

Estrategia didáctica activa: audio y conversatorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio, plataforma google classroom

c. Los aprendices de manera individual leerán un caso de estudio que será respondido de acuerdo a la temática planteada.

Estrategia didáctica activa: audio y conversatorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

- **Actividad 2**

Salario, concepto, clases y tipos
Historia de los salarios
Teorías de salarios

a. A través de exposición realizada por el instructor, los aprendices aprenderán las temáticas relacionadas; El instructor debe entregar a los aprendices una lectura donde se pueda iniciar la exploración acerca de las teorías de salarios.

Estrategia didáctica activa: Exposición
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

b. Como parte de la apropiación de conocimientos trabajaremos un crucigrama en el que afianzaremos el tema de teorías de salarios

Estrategia didáctica activa: crucigrama
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Importancia del diseño de la estructura de salarios para las empresas

Para adentrarnos en la temática, el instructor expondrá la importancia que tiene el salario en los trabajadores y la economía así mismo los aprendices deberán:

1. Realizar un análisis sobre la importancia de los salarios en las organizaciones. A través de una lluvia de ideas deben exponer cuales son los procesos que pueden identificar en una organización para elaborar una estructura de salarios.

Estrategia didáctica activa: lluvia de ideas- Exposición
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

- **Actividad 3**

Estructura organizacional

A través de una video clase desarrollaremos el tema, así mismo con un ejemplo práctico, aprenderemos a cómo construir organigramas

Estrategia didáctica activa: Exposición- taller estructura organizacional
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

- **Actividad 4**

Análisis y descripción de cargos

El análisis y descripción de cargos es la pieza fundamental para ejecutar un adecuado sistema de estructura de salarios en nuestra empresa, y dependerá el éxito o el fracaso de la misma; por lo tanto, se realiza refuerzo para complementar conocimientos del trimestre anterior

Estrategia didáctica activa: Actividad exploratoria
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

- **Actividad 5**

Historia y evolución de la valoración de los puestos de trabajo

A lo largo de los años la manera como se evaluaban los puestos de trabajo ha tenido cambios que han permitido que la remuneración actual que percibe el trabajador sea representativa de manera que refleje la intensidad y el esfuerzo que hace en su actividad laboral.

Los aprendices a través de una línea de tiempo describirán los cambios que se han suscitado con los años alrededor de este tema.

Estrategia didáctica activa: taller línea de tiempo
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Actividad 6

Valoración de cargos

Para valorar los cargos el instructor a través de presentaciones, videos y ejercicios desarrollará la teoría referente a la temática y orientará a los aprendices en grupos de proyectos e individual para la realización de las actividades.

En valoración de cargos, los aprendices deberán realizar las siguientes actividades:

a) Identificar los cargos claves objeto de estudio, de acuerdo al tipo de trabajo o cargos y niveles jerárquicos, para proceder a elaborar el manual de valoración.

b) Adoptar metodologías, métodos cuantitativos y/o cualitativos, que permitan obtener la valoración de cargos.

c) Definir número de categorías de la estructura salarial.

e) Establecer calcular los rangos de las categorías de acuerdo a metodologías adoptadas

f) Elaborar estructuras de salarios de acuerdo con la categoría .

g) Enriquecer el análisis y descripción de cargos, elaborando el manual de valoración de cargos

A través de un ejercicio simulado, los aprendices desarrollarán las temáticas vistas de tal manera que puedan cumplir con la apropiación del aprendizaje; así mismo los que tienen empresas asignadas y deseen aplicar los conocimientos adquiridos lo pueden hacer.

Estrategia didáctica activa: Taller. - Ejercicio simulado
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Actividad 7

Cargos claves en la empresa.

Una de las inquietudes que presentan muchos asistentes en recursos humanos es definir cuáles son los cargos claves en una organización? Para resolver esta situación; en plataforma, se planteará un debate al respecto en donde se plantearán varias situaciones en la que podemos establecer los cargos claves en una organización.
El aprendiz debe colocar en el foro creado en la plataforma territorio, su apreciación acerca del tema propuesto y así mismo comentar el concepto creado por el compañero, a fin de crear conocimiento en este espacio de aprendizaje.

Estrategia didáctica activa: Debate. - Plataforma territorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Actividad 8

Delineación de curvas salariales

Para este tema los aprendices deberán realizar

a) Elaborar estructura salarial y de compensaciones, mediante la información de trabajo de campo.
b) Construir curva y/o línea recta de valoración de salarios.
c) Adoptar metodologías que permitan evidenciar la línea de tendencia salarial (LT).
d) Elaborar límites de la curva salarial.
e) Determinar la confiabilidad de la línea de tendencia salarial.
Los aprendices deberán aplicar los temas dados a sus empresas asignadas o en su defecto al ejercicio simulado que le permitirá desarrollar su proyecto formativo.

Estrategia didáctica activa: Taller de grupo. - Plataforma territorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

f) Realizar la curva salarial a través del método de regresión lineal y mínimos cuadrados

Estrategia didáctica activa: Taller individual . - Plataforma territorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Actividad 9

Competitividad externa

Mercado laboral

En la investigación del mercado laboral:

a) Determinar el mercado laboral a investigar.
b) Calcular el tamaño de la muestra y población objeto de investigación.
c) Realizar el estudio del mercado laboral mediante la realización de un trabajo de campo.
d) Presentar un resultado sobre la investigación.

Estrategia didáctica activa: Taller grupal. - Plataforma classroom
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio y video, WhatsApp

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento: Evaluación de conocimientos escrita **Evidencias de Desempeño:** Solución a casos problemas empresas Hipotéticas. Solución a problemáticas presentadas en la empresa beneficiaria del proyecto **Evidencias de Producto:**	· Interpreta los salarios existentes en la empresa comparándolos con los del mercado laboral. · Elabora Manual de valoración de cargos acorde con los requerimientos de la organización y de acuerdo con la importancia de su gestión para la organización. · Diseña una escala salarial con criterios de equidad para ser aplicada por los diversos métodos de valoración, con ecuanimidad y responsabilidad. · Elabora una estructura salarial y de compensaciones, verificando las tendencias Salariales y estableciendo la confiabilidad en forma diligente y responsable.	**Técnicas de evaluación:** Observación. Respuestas a preguntas Técnicas didácticas activas **Instrumentos de evaluación:** Mapas conceptuales. Estudio de casos. Taller Cuestionarios Exámenes

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Salarios
Manual de valoración
Cargos
Estructura salarial
Escala salarial
Diagrama de dispersión
Encuesta de salarios
Métodos de valoración de cargos no cuantitativos
Métodos de valoración de cargos cuantitativos.
Mercado laboral

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Álvarez, A. (1997). La Administración de Sueldos y Salarios. (6° edición). Bogotá: Álvarez Augusto.
- Amaya, M. (2008). Administración de Salarios e Incentivos Teoría y práctica. (2° edición). Bogotá: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Cabarcas, M. (2017). Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla. Un modelo de gestión por competencias laborales. Bogotá. Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. http://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/4135
- Cuartas, F. (2014). Salarios. Aspectos a considerar en su administración y manejo. Ediciones de la U. Bogotá.
- Fernández-Ríos, M, Sánchez J. (1997). Valoración de Puestos de Trabajo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- González, A. (2007). Métodos de Compensación Basados en Competencias. Bogotá: Ediciones Uninorte.
- Morales, J., y Velandia N. (1999). Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Varela, R. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda Edición. Pearson. México.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	MARCOS CABARCAS VELASQUEZ	INSTRUCTOR	Gestión administrativa y servicios financieros	Julio 16 de 2019

			Centro de Comercio y Servicios, SENA Regional Atlántico	

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	**Cargo**	**Dependencia**	**Fecha**	**Razón del Cambio**
Autor (es)	**Ludys Acendra**	**Instructor**	Gestión administrativa y servicios financieros Centro de Comercio y Servicios, SENA Regional Atlántico	**1 mayo de 2020**	**Ajustar actividades de manera secuencial para el desarrollo de la competencia**

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

GUIA DE APRENDIZAJE No 2 Seleccionar

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

Programa de Formación: Gestión del Talento Humano por Competencias-Metodología.

Código: 122320_1 **Versión:** 1

Nombre del Proyecto: Implementación de la Metodología de Gestión Talento Humano por Competencias en ambientes reales o simulados.

Código: 755055

Fase del proyecto: II Hacer

Actividad del Proyecto: Implementar la metodología para la gestión del Talento humano por competencias.

Competencia: 210201023 Seleccionar candidatos para desempeñar los cargos y roles de trabajo, de acuerdo con los perfiles, políticas, normas legales vigentes y procedimientos de la organización.

Resultados de aprendizaje:

210201023 01 Estructurar los procesos de pre selección, selección e inducción, tomando como referentes el manual de perfiles de cargos por competencias y el programa de inducción.
210201023 02 Preseleccionar candidatos aplicando la normatividad y procedimientos internos de la organización.
210201023 03 Realizar el proceso de selección del talento humano de acuerdo con las competencias, la normatividad vigente, las políticas y prácticas adoptadas por la organización: Aplicando instrumentos de medición y procedimientos establecidos de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización y sus objetivos sociales.
210201023 04 Gestiona el proceso administrativo que conlleva el proceso de vinculación de los candidatos seleccionados de acuerdo con la normatividad legal vigente y principios éticos de la gestión del talento humano.
210201023 05 Elaborar el diagnóstico de los procesos de inducción y re inducción de personal nuevo y antiguo teniendo en cuenta las competencias laborales, características del talento humano,
Los requerimientos y políticas de la organización.
210201023 06 Elaborar los procesos de inducción y re inducción de personal del personal nuevo y antiguo teniendo en cuenta los requerimientos y políticas de la organización.

Duración de la guía: 180

2. PRESENTACIÓN

Respetados aprendices, en la fase anterior ustedes realizaron el diagnóstico de la organización y elaboraron el manual de cargos y perfiles, los cuales son el insumo fundamental para la provisión de personal. Es por esto, que continuando con la fase II de la metodología se desarrollaran las actividades correspondientes a la **provisión del personal.** Por ello en estas tres semanas se apropiaran conocimientos y desarrollo habilidades y destrezas relacionadas con los procesos de preselección, selección, vinculación e inducción por competencias.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos y en concordancia con los resultados de aprendizaje se han diseñado diferentes actividades de aprendizaje, algunas que deben elaborar de manera individual y otras a través de trabajo colaborativo. Por ello, lo invitamos a fortalecer sus competencias relacionadas con el trabajo autónomo, sistemático y organizado, la responsabilidad y el cumplimiento, en pro de un excelente proceso formativo y crecimiento integral del grupo, que rehúnde en su crecimiento profesional y personal.
.

3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de reflexión:

3.1.1 Determinar las características físicas y psicológicas de un familiar.
Descripción:

- De manera individual realice una lista de características físicas, emocionales y psicológicas, que les gustaría tuviera su familiar.
- Después dibuje una silueta de su familiar actual.
- Coloque a su alrededor las características físicas, psicológicas y emocionales.
- Compare el ideal con el real.
- Después elabore un párrafo en donde mencione las conclusiones del ejercicio y lo relacione con la selección de personal.

3.2 Actividades de contextualización:

3.2.1 Analizar el proceso de provisión de cargos en las organizaciones, teniendo en cuenta los conocimientos, desempeños y dilemas éticos desde su experiencia.

Descripción: A continuación, debe responder y reflexionar sobre aspectos relacionados con la experiencia que ha tenido a nivel laboral y los aprendizajes que se van a adquirir o fortalecer en la competencia de seleccionar candidatos.

Las siguientes preguntas van orientadas a los conocimientos: ¿Conoce usted el procedimiento de pre selección y selección de personal?, ¿reconoce la importancia para la organización de este proceso?, ¿Conoce que son las assesment center y cuenta con los conocimientos y habilidades para su diseño, aplicación y evaluación?, ¿Esta usted en la capacidad de elaborar un manual de inducción, teniendo en cuenta todos los elementos y los tipos de inducción?.

A continuación, se plantean algunas preguntas relacionadas con el desempeño desde su experiencia laboral: ¿considera que las competencias adquiridas en su formación han sido suficientes para llevar a cabo procesos de selección eficientes y eficaces?, ¿Del proceso de preselección y selección cuáles son los aspectos que se le han dificultan más en su implementación? reflexione sobre un proceso de selección en el que considera que los resultados esperados no fueron los adecuados, ¿Por qué?, ¿los programas de inducción que usted ha planteado han cumplido con los objetivos esperados?, argumente. ¿considera usted que los programas de inducción propuestos han favorecido la integración, la adaptación, el sentido de pertenencia y el conocimiento tanto de la organización como de las funciones del nuevo colaborador?

Estos últimos interrogantes van orientados a reflexionar sobre la dimensión del ser: ¿se le han presentado situaciones en donde las órdenes del jefe vayan en contra de lo que debería hacer?, por ejemplo, contratar a una persona que usted considera que no cumple con el perfil requerido, o firmar algún documento que no es fiel a la verdad o a la realidad. ¿Cómo lo ha manejado?.

La reflexión sobre estas preguntas van a enriquecer las discusiones en los ambientes de aprendizaje y favorecer la apropiación conceptual y el trabajo colaborativo. Por ello, una vez haya reflexionado sobre los anteriores aspectos, se van a socializar a través de un phillip 66.

3.2.2 Socializar el proceso de provisión de cargos acorde a las reflexiones y discusiones previas a través de un Phillips 66.

Descripción de la actividad: Una vez tenga listas las respuestas, debe organizarse con su grupo de PYME y discutir las respuestas, unificando puntos en común, diferencias significativas y especificando conclusiones.

A continuación, cada grupo de PYME presenta las conclusiones, los compañeros pueden apoyar o disentir sobre estas ideas y por último, el instructor cierra la actividad resaltando los aspectos fundamentales de la discusión y lo relaciona con los temas a profundizar dentro del desarrollo de la competencia.

3.2.3 Comparar los métodos y herramientas de selección e inducción tradicionales, con los de competencias laborales estableciendo las diferencias e introduciéndolos en la metodología por competencias.

Descripción: Por grupos de PYME deben elaborar un Cuadro comparativo entre el talento humano tradicional y por competencias, de la selección y la inducción tradicional vs la selección e inducción por competencias y entre entrevista de selección tradicional vs la entrevista por competencias. Estos cuadros comparativos los plasman en un pliego de papel periódico y lo exponen a sus compañeros.

4. Actividades de apropiación:

4.1.1 Elaborar diagrama de flujo de la provisión de cargos teniendo en cuenta las políticas de la organización
Descripción: Por grupos de PYME deben consultar y elaborar el diagrama de flujo de los procesos de preselección, selección, vinculación e inducción. Para ello, deben leer el material propuesto y desarrollar el taller No 2.

4.1.2 Analizar el mercado laboral del modelo por competencias laborales y demanda de los cargos claves en la empresa.
Descripción: Por grupos de PYME deben buscar información sobre la aplicación de selección por competencias en las organizaciones y presentar la información en donde se evidencie el estado actual y unas propuestas de mejora. Esta información se presenta dentro de una cartilla didáctica que se describe a continuación.

4.1.3 Diseñar herramienta de toma de decisiones frente a la convocatoria, fuentes y medios de selección de acuerdo con las políticas de la organización.
Descripción: Por grupos de pyme consulte tipos de convocatoria, fuentes y medios y plásmelo en una cartilla didáctica, en donde en la primera parte presente la información encontrada. Sobre la consulta del mercado laboral. En la segunda, construya un directorio con las diferentes instituciones de la región encargadas del proceso de selección (caza talentos, bolsas de empleo, empresas de suministro de personal, universidades) y por último, las recomendaciones para la organización en relación con estos temas. Profundice en el Taller No 3.

4.1.4 Diseño de assesment center y simulación acorde a la metodología de la organización.
Descripción: Por grupos de trabajo deben diseñar y realizar un ejercicio simulado acorde al cargo que le asignara el instructor. En material de apoyo encuentra el taller con las instrucciones detalladas Taller No 4.

4.1.5 Elaboración del Manual para la provisión de cargos teniendo en cuenta las políticas de la organización. P**r**eselección, selección y vinculación para la organización de acuerdo a las políticas de la organización y la normatividad vigente. Los criterios se encuentran en el Taller No 5. Deben tener presenta la Rúbrica y la lista de chequeo.

4.1.6 Elaborar el Manual de inducción para los nuevos colaboradores enfatizando en la adaptación del nuevo colaborador teniendo en cuenta las políticas de la organización. Los criterios se encuentran en el taller No 6. Deben tener presenta la Rúbrica y la lista de chequeo.

Actividades de transferencia:

En este momento usted ya ha profundizado en todos los elementos que debe tener presentes para hacer un proceso de preselección, selección e inducción por competencias y los procedimientos para la vinculación.

Es hora de poner en práctica estos conocimientos. Para ello, debe resolver el taller No 7 en el cuál se le plantea un proceso de selección para un cargo directivo, uno administrativo uno operativo. Deben evidenciar todo el proceso hasta el momento de la vinculación.

AMBIENTE REQUERIDO

Para el desarrollo de la formación se requieren diferentes ambientes:
Ambientes de formación, sala de TICS, plataforma blakcboard, PYME (si la implementación se va a desarrollar en una empresa real).

MATERIALES

Documentos como guías, talleres, lecturas, material de apoyo, tablero, televisor, computadores, papel periódico, marcadores, listas de chequeo, cuestionarios.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN:

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de conocimiento Elaborar diagrama de flujo de los procesos de preselección, selección, vinculación e inducción. **Evidencias de Desempeño:** Ejercicio práctico dramatización comparativa de la entrevista tradicional vs la de competencias. Diseño y simulación de assesment center.	Elabora el plan de actividades para la preselección de personal, de acuerdo con normas y procedimientos y prácticas institucionales. Interpreta el direccionamiento estratégico de la organización en el proceso de reclutamiento o provisión del talento humano, con objetividad. Evalúa canales y fuentes teniendo en cuenta los perfiles de los cargos, nivel de	**Estudio de Caso** **Lista de chequeo**

Aplicación y diligenciamiento de los formatos de la metodología SENA. **Evidencias de Producto:** Diseñar herramienta de toma de decisiones frente a la convocatoria, fuentes y medios de selección de acuerdo con las políticas de la organización. Elaboración del Manual de preselección, selección y vinculación para la organización de acuerdo a las políticas de la organización y la normatividad vigente. Elaborar el manual de inducción para los nuevos Colaboradores enfatizando en la adaptación del nuevo colaborador.	los vacantes, recursos asignados y procedimientos de la organización. Aplica el proceso administrativo en la vinculación de los trabajadores seleccionados de acuerdo con las normas legales de contratación, los principios éticos y políticas de la empresa. Utiliza técnicas y metodología para la elaboración de del plan de inducción y re inducción de los trabajadores en las organizaciones públicas y privadas, y de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización y el enfoque de competencias.	

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Glosario competencia seleccionar

Pre seleccionar:

Base de Datos: Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto, en este caso busca almacenar, sistemáticamente, los datos de los candidatos que participan en los procesos de selección de la organización y permite realizar consultas posteriores de las que se pueden extraer datos que permitan el cubrimiento de futuras vacantes.

Hoja de Vida o Curriculum Vitae: Es el conjunto de experiencias de educación, laborales y propias de una persona. Se aplica comúnmente en la búsqueda de empleo. En la mayoría de los casos su presentación en forma de documento es requisito indispensable para solicitar empleo. Suministra a la organización los datos necesarios para determinar si el candidato es o no apto para participar en el proceso de selección y evaluación.

Políticas: Las políticas son un quehacer ordenado al bien común, que se encargan de dar un ordenamiento al proceso. Estas son las normas que rigen la forma de realizar los procesos de preselección, selección, evaluación e inducción y están determinadas en función de la cultura de la organización y de su manera de hacer las cosas.

Reclutamiento: El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Vacante: En Gestión Humana una vacante es aquella que se genera cuando una plaza que se encuentra dentro de la estructura organizacional es desocupada por la persona que la ocupaba por diferentes motivos como una renuncia, despido, promoción, etc.; o bien, cuando se crea.

Seleccionar:

Análisis de Puestos: Es la revisión que se hace para determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, la información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

Entrevista de Selección: La entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer un acción reciproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivela que se está seleccionando.

Entrevista Inicial o Preliminar: Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.; con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Pruebas psicotécnicas: Estas pruebas son una herramienta valiosa en el proceso de selección, puesto que permiten hacer una valoración de las habilidades y potencialidades del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicotécnicas que miden determinadas características del individuo.

Requisición: El reemplazo y la creación de un nuevo puesto, se notifican a través de una requisición al departamento de Gestión Humana o al área encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

Assessment Center o Centros de Evaluación:

Assessment Center o Centros de Evaluación: El Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, la cual es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo. Es una de las evaluaciones más completas para detectar habilidades blandas de los candidatos.

Entrevista de Eventos Conductuales: Se denomina entrevista focalizada por su desarrollo de tipo estructurado, que permite centrarse en los aspectos que se desean evaluar. Es el método de evaluación más efectivo para identificar competencias. Es una entrevista enfocada en el individuo y sus competencias más que en las tareas. Es un proceso para recolectar indirectamente muestras de conducta que llevaron al éxito en el rol que la persona tiene, así como los eventos en los que no logro alcanzar lo que se esperaba de ella.

Técnicas del Assesment Center: El Assessment Center está constituido por varios elementos, los cuales no siempre son todos utilizados en el mismo momento. Las diversas técnicas pueden variar de acuerdo a las habilidades o aptitudes a evaluar. Durante el desarrollo del mismo, se les pedirá a los candidatos realizar diferentes tareas, a través de las cuales se detectaran las competencias buscadas

Manual de inducción:

Cultura corporativa: Es el conjunto de hábitos y costumbres que se aplican al ámbito de una determinada organización. Esta tiene efecto sobre cada uno de los miembros de la empresa y además sobre procesos como reclutamiento y selección, inducción, evaluación y planes de beneficios, al igual que los valores que se viven en la organización. De tal forma que en la

medida en que haya mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso y menor la tasa de rotación.

Estructura organizacional: Es la segmentación formal de una empresa en diferentes unidades de negocio. Muestra cómo se localiza la toma de decisiones dentro de la misma, entrelaza los cargos y además coordina las actividades de las diferentes unidades de negocio.

Misión: Representa la razón de ser de la organización. Se constituye en el fin o en el motivo para el cual fue creada la empresa y su razón de ser para servir. Generalmente responde a 3 preguntas fundamentales: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?

Valores: Creencias básicas, compartidas por todos los miembros de la organización, sobre la que se puede determinar el comportamiento individual.

Visión: Es la imagen que la organización tiene de sí misma en el futuro. Es el acto de verse a si misma proyectada en el tiempo y en el espacio, a partir de un sueño que construyen quienes la constituyen.

6. REFERENTES BILBIOGRAFICOS

Alles, M. (2007).Desarrollo del talento humano basado en competencias (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2009).Construyendo talentos. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (5ª Ed.). Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.

Delgado, M., Gómez, L., Romero, A., & Vásquez, E. (2006). Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica. Madrid, España: Pearson Educación.

Granados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (4ª. Ed.). MéxicoD.F., México: Manual Moderno.

Herrera, A. (2009). Modelo aplicado de gestión humana basada en competencias. Manual didáctico. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Mornell, P. (2004). ¡Seleccione ganadores! En ellos está el futuro de su empresa. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Swan, W. (1991). Cómo escoger el personal adecuado: un programa para hacer la entrevista eficaz. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. The Hay Group. (2004). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Madrid, España:Ediciones Deusto.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gesporcompuch.ht m

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Alexandra Catalina Fajardo Colmenares Myriam Liliana Rojas Moreno Alexis Esther Viloria Guerrero	Instructoras Centro de Gestión Administrativa. Centro comercio y servicios.	Coordinación de Gestión de Talento Humano. Coordinación servicios administrativos.	27 de septiembre 2017.

8. CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

Guía de aprendizaje: Estructurar salarios

Gestión de Recursos Humanos

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

10 pag.

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa: Tecnólogo en Gestión del Talento Humano
- Código del Programa de Formación: 112005
- Nombre del Proyecto: Equipo de Apoyo a los Procesos de Gestión Humana
- Fase del Proyecto: Fase III
- Responsable : Cesar Harvey Rivera Velasco
- Actividad de Proyecto: Establecer y diseñar, utilizando la herramienta Excel, la Estructura salarial de la empresa que permita lograr una equidad interna y competitividad externa de acuerdo a las políticas y disponibilidad económica de la empresa
- Competencia: Diseñar estructuras de salarios, aplicando las metodologías y estrategias establecidas por la organización Cód. 210201008.
- Resultados de Aprendizaje Alcanzar:
    1) Identificar la estructura de cargos y salarial de la organización objeto de investigación en las empresas públicas y privadas.
    2) Fundamentar la investigación de salarios, mediante un estudio del mercado laboral colombiano.
    3) Realizar el estudio de valoración de los cargos por sistemas cualitativos y cuantitativos, aplicando técnicas de valoración matemática, teniendo en cuenta la tecnología disponible.
    4) Aplicar metodologías para construir Escalas y Curvas de Salarios.

- Duración de la Guía: 90 horas

2. PRESENTACIÓN

La estructura salarial de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignados a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. El objetivo de una estructura salarial es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa. Ciertamente, alcanzar este equilibrio es difícil. También lo es hacerlo sostenible en el tiempo.

Es por esto que esta fase del proyecto formativo es de gran importancia ya que permite la valoración de los cargos en estudio y de esta manera, para el desarrollo de las actividades; se ha desarrollado esta guía que permite alcanzar los resultados de aprendizaje previstos.

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- **Actividad de reflexión inicial**

Presentación de la competencia.

Para el desarrollo de esta competencia, el Instructor socializará su contenido, los resultados de aprendizaje y la metodología de cómo se llevará a cabo el proceso, para que el aprendiz se guíe y pueda administrar sus actividades sin acompañamiento.

Aquí, se apropian, manejan y complementan temas como: Proceso administrativo, empresa, el estudio del mercado laboral, la construcción de escalas y curvas de salarios, la valoración de cargos, por los diversos métodos, no cuantitativos y cuantitativos.

Señor aprendiz,

Se invita a abordar de manera inmersa (leer, comprender, analizar) su proyecto formativo dispuesto para su programa de formación. Recuerde que el proyecto formativo es la principal técnica didáctica activa. De su dedicación depende el éxito en su proceso como gestor de su propio aprendizaje

- Descripción de la (s) Actividad(es):

- **Actividad de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje**

a. El instructor realizará una exploración diagnostica de conceptos y conocimientos y determinará cuanto conocen acerca del tema; así mismo se realizará la verificación de la creación del manual de funciones y el organigrama (actividades impartidas en la competencia anterior) como pre- requisito para la construcción de la estructura de salarios

Desarrolle las siguientes actividades: (Actividad Individual)

- **Actividad 1**

Complementar el concepto de Proceso administrativo, características, importancia

Planeación	**Organización**	**Dirección**	**Control**
Planeación estratégica	Organigrama		
Misión, Visión, Objetivos, Valores	Estrategia		

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

Normas políticas y reglas administrativas			

a. Los aprendices complementarán el concepto de proceso administrativo, realizando un audio de 3 a 4 minutos en el que expresarán el concepto, importancia, y responderán preguntas como:}

¿se usa el proceso administrativo en la gestión humana?

Así mismo propondrá un ejemplo en donde se utilice el proceso administrativo en la organización; luego tomarán el audio de un compañero y lo complementarán con sus propios argumentos

Estrategia didáctica activa: audio y conversatorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio, plataforma google classroom

b. En sesión de clase (video conferencia a través de la plataforma meet) realizaremos clase virtual en la que trabajaremos las temáticas del tema en mención.

Estrategia didáctica activa: audio y conversatorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio, plataforma google classroom

c. Los aprendices de manera individual leerán un caso de estudio que será respondido de acuerdo a la temática planteada.

Estrategia didáctica activa: audio y conversatorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

- **Actividad 2**

Salario, concepto, clases y tipos
Historia de los salarios
Teorías de salarios

a. A través de exposición realizada por el instructor, los aprendices aprenderán las temáticas relacionadas; El instructor debe entregar a los aprendices una lectura donde se pueda iniciar la exploración acerca de las teorías de salarios.

Estrategia didáctica activa: Exposición
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

b. Como parte de la apropiación de conocimientos trabajaremos un crucigrama en el que afianzaremos el tema de teorías de salarios

Estrategia didáctica activa: crucigrama
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Importancia del diseño de la estructura de salarios para las empresas

Para adentrarnos en la temática, el instructor expondrá la importancia que tiene el salario en los trabajadores y la economía así mismo los aprendices deberán:

1. Realizar un análisis sobre la importancia de los salarios en las organizaciones. A través de una lluvia de ideas deben exponer cuales son los procesos que pueden identificar en una organización para elaborar una estructura de salarios.

Estrategia didáctica activa: lluvia de ideas- Exposición
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

- **Actividad 3**

Estructura organizacional

A través de una video clase desarrollaremos el tema, así mismo con un ejemplo práctico, aprenderemos a cómo construir organigramas

Estrategia didáctica activa: Exposición- taller estructura organizacional
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

- **Actividad 4**

Análisis y descripción de cargos

El análisis y descripción de cargos es la pieza fundamental para ejecutar un adecuado sistema de estructura de salarios en nuestra empresa, y dependerá el éxito o el fracaso de la misma; por lo tanto, se realiza refuerzo para complementar conocimientos del trimestre anterior

Estrategia didáctica activa: Actividad exploratoria
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

- **Actividad 5**

Historia y evolución de la valoración de los puestos de trabajo

A lo largo de los años la manera como se evaluaban los puestos de trabajo ha tenido cambios que han permitido que la remuneración actual que percibe el trabajador sea representativa de manera que refleje la intensidad y el esfuerzo que hace en su actividad laboral.

Los aprendices a través de una línea de tiempo describirán los cambios que se han suscitado con los años alrededor de este tema.

Estrategia didáctica activa: taller línea de tiempo
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Actividad 6

Valoración de cargos

Para valorar los cargos el instructor a través de presentaciones, videos y ejercicios desarrollará la teoría referente a la temática y orientará a los aprendices en grupos de proyectos e individual para la realización de las actividades.

En valoración de cargos, los aprendices deberán realizar las siguientes actividades:

a) Identificar los cargos claves objeto de estudio, de acuerdo al tipo de trabajo o cargos y niveles jerárquicos, para proceder a elaborar el manual de valoración.

b) Adoptar metodologías, métodos cuantitativos y/o cualitativos, que permitan obtener la valoración de cargos.

c) Definir número de categorías de la estructura salarial.

e) Establecer calcular los rangos de las categorías de acuerdo a metodologías adoptadas

f) Elaborar estructuras de salarios de acuerdo con la categoría .

g) Enriquecer el análisis y descripción de cargos, elaborando el manual de valoración de cargos

A través de un ejercicio simulado, los aprendices desarrollarán las temáticas vistas de tal manera que puedan cumplir con la apropiación del aprendizaje; así mismo los que tienen empresas asignadas y deseen aplicar los conocimientos adquiridos lo pueden hacer.

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

Estrategia didáctica activa: Taller. - Ejercicio simulado
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Actividad 7

Cargos claves en la empresa.

Una de las inquietudes que presentan muchos asistentes en recursos humanos es definir cuáles son los cargos claves en una organización? Para resolver esta situación; en plataforma, se planteará un debate al respecto en donde se plantearán varias situaciones en la que podemos establecer los cargos claves en una organización.
El aprendiz debe colocar en el foro creado en la plataforma territorio, su apreciación acerca del tema propuesto y así mismo comentar el concepto creado por el compañero, a fin de crear conocimiento en este espacio de aprendizaje.

Estrategia didáctica activa: Debate. - Plataforma territorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Actividad 8

Delineación de curvas salariales

Para este tema los aprendices deberán realizar

a) Elaborar estructura salarial y de compensaciones, mediante la información de trabajo de campo.
b) Construir curva y/o línea recta de valoración de salarios.
c) Adoptar metodologías que permitan evidenciar la línea de tendencia salarial (LT).
d) Elaborar límites de la curva salarial.
e) Determinar la confiabilidad de la línea de tendencia salarial.
Los aprendices deberán aplicar los temas dados a sus empresas asignadas o en su defecto al ejercicio simulado que le permitirá desarrollar su proyecto formativo.

Estrategia didáctica activa: Taller de grupo. - Plataforma territorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

f) Realizar la curva salarial a través del método de regresión lineal y mínimos cuadrados

Estrategia didáctica activa: Taller individual . - Plataforma territorio
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

Actividad 9

Competitividad externa

Mercado laboral

En la investigación del mercado laboral:

a) Determinar el mercado laboral a investigar.
b) Calcular el tamaño de la muestra y población objeto de investigación.
c) Realizar el estudio del mercado laboral mediante la realización de un trabajo de campo.
d) Presentar un resultado sobre la investigación.

Estrategia didáctica activa: Taller grupal. - Plataforma classroom
Ambiente Requerido: Ambiente de formación
Materiales: celular, internet, programa de audio y video, WhatsApp

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento: Evaluación de conocimientos escrita **Evidencias de Desempeño:** Solución a casos problemas empresas Hipotéticas. Solución a problemáticas presentadas en la empresa beneficiaria del proyecto **Evidencias de Producto:**	· Interpreta los salarios existentes en la empresa comparándolos con los del mercado laboral. · Elabora Manual de valoración de cargos acorde con los requerimientos de la organización y de acuerdo con la importancia de su gestión para la organización. · Diseña una escala salarial con criterios de equidad para ser aplicada por los diversos métodos de valoración, con ecuanimidad y responsabilidad. · Elabora una estructura salarial y de compensaciones, verificando las tendencias Salariales y estableciendo la confiabilidad en forma diligente y responsable.	**Técnicas de evaluación:** Observación. Respuestas a preguntas Técnicas didácticas activas **Instrumentos de evaluación:** Mapas conceptuales. Estudio de casos. Taller Cuestionarios Exámenes

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Salarios
Manual de valoración
Cargos
Estructura salarial
Escala salarial
Diagrama de dispersión
Encuesta de salarios
Métodos de valoración de cargos no cuantitativos
Métodos de valoración de cargos cuantitativos.
Mercado laboral

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Álvarez, A. (1997). La Administración de Sueldos y Salarios. (6° edición). Bogotá: Álvarez Augusto.
- Amaya, M. (2008). Administración de Salarios e Incentivos Teoría y práctica. (2° edición). Bogotá: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Cabarcas, M. (2017). Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla. Un modelo de gestión por competencias laborales. Bogotá. Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. http://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/4135
- Cuartas, F. (2014). Salarios. Aspectos a considerar en su administración y manejo. Ediciones de la U. Bogotá.
- Fernández-Ríos, M, Sánchez J. (1997). Valoración de Puestos de Trabajo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- González, A. (2007). Métodos de Compensación Basados en Competencias. Bogotá: Ediciones Uninorte.
- Morales, J., y Velandia N. (1999). Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Varela, R. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda Edición. Pearson. México.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	MARCOS CABARCAS VELASQUEZ	INSTRUCTOR	Gestión administrativa y servicios financieros	Julio 16 de 2019

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

			Centro de Comercio y Servicios, SENA Regional Atlántico	

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	**Cargo**	**Dependencia**	**Fecha**	**Razón del Cambio**
Autor (es)	**Ludys Acendra**	**Instructor**	Gestión administrativa y servicios financieros Centro de Comercio y Servicios, SENA Regional Atlántico	**1 mayo de 2020**	**Ajustar actividades de manera secuencial para el desarrollo de la competencia**

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)

Document shared on www.docsity.com
Downloaded by: andres-rodrigo-ordonez-erazo (aroe@misena.edu.co)