PROCESO DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE:

Denominación del Programa de Formación: Tecnología en Gestión de la Producción Industrial.
Código del Programa de Formación: 223310
Nombre del Proyecto: Implementación de Metodologías para el incremento de la productividad en los sectores productivos.
Fase del Proyecto: Planeación I, Ejecución I, Ejecución II, Evaluación.
Actividad de Proyecto: Determinar los requerimientos de producción a partir del diagnóstico.

Competencias:
ORIENTAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL A CARGO, CON BASE A LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Resultados de Aprendizaje Alcanzar:
Determinar perfiles de trabajo y del personal a su cargo de acuerdo con las políticas de la empresa y condiciones requeridas. (Planeación I)
Seleccionar al personal de acuerdo con las políticas de la empresa y a los procesos de la misma. (Ejecución I)
Asegurar el cumplimiento de las normas, reglamentos y programas, de acuerdo con las políticas de la organización. (Ejecución II)
Programar turnos de trabajo de acuerdo con las políticas de la organización y normatividad legal vigente. (Ejecución I)
Evaluar el desempeño del personal de acuerdo con políticas de la empresa. (Evaluación)
Apoyar el desarrollo y mejoramiento personal de los colaboradores, teniendo en cuenta las políticas de la empresa. (Evaluación)

- Duración de la Guía: **160 horas**

2.PRESENTACIÓN

Apreciado Aprendiz:
Generalmente, cuando una persona dice que trabaja en una empresa, lo primero que le preguntan es, ¿qué cargo ocupas en la empresa?, de esa manera se puede tener una idea de lo que hace y el nivel jerárquico que ocupa en ella.

Para la empresa, el cargo representa la base de la organización interna que poseen, para las personas, el cargo representa una expectativa y motivación dentro sus actividades asignadas.

Con la presente guía de aprendizaje veremos como se estructura los cargos al interior de una empresa.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

DETERMINAR PERFILES DE TRABAJO Y DEL PERSONAL A SU CARGO DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y CONDICIONES REQUERIDAS.

Actividad de reflexión inicial

Estimado aprendiz, con el fin de iniciar nuestro proceso, en la temática relacionada con la competencia de talento humano, se invita a meditar sobre la expresión "*Zapatero a tu zapato*"... ¿alguna vez ha escuchado la anterior expresión?, si no ha sido así, lo invito a preguntar a un compañero.

Teniendo en cuenta esta frase, se le invita a responder los siguientes interrogantes, en el espacio foro de discusión indicado por el instructor.

a. Si se obstruye la cañería (tubería de agua) en nuestras casas, ¿Qué deberíamos hacer? explique
b. Si hay una gotera en nuestra casa, ¿Qué deberíamos hacer? explique
c. Si se daña el computador en nuestra casa, ¿Qué deberíamos hacer? explique

Ahora reflexione lo siguiente:
Si en alguno de los casos anteriores se llega a la conclusión de llamar a alguien...

- ¿Qué características debe tener esa persona que llamaríamos? Explique.

Luego de responder en el espacio del foro abierto, puede revisar las respuestas de sus compañeros, y seleccionar una y dar su punto de vista.

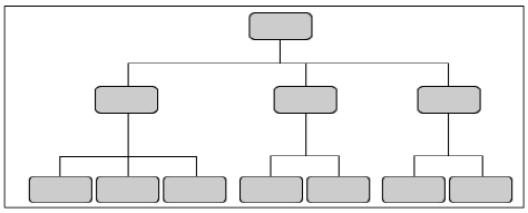
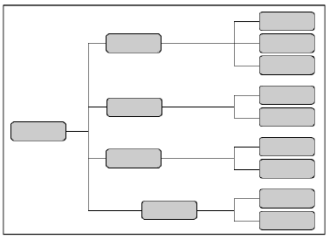
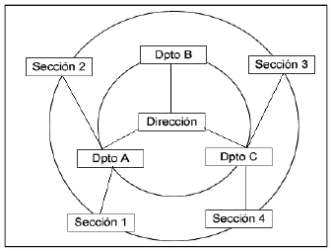
- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 4 horas
- ✓ **Materiales**: No es necesario

Actividad de contextualización e identificación de conocimientos

A continuación, se realizará una actividad de socialización del conocimiento que usted tiene sobre los tipos de estructuras organizacionales, es muy posible que las haya visto en algunas empresas.

*Para cada una de las siguientes **estructuras organizacionales** registre su respectivo nombre y explicación.*

Figura 1.
Estructuras organizacionales

	
Nombre: **Aplicación:**	**Nombre:** **Aplicación:**
	
Nombre:	**Nombre:**

Aplicación:	**Aplicación:**

Nota. Clases de estructuras organizacionales. https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 4 horas

Materiales: Equipos de cómputo con conectividad a la internet, TV o Video Beam

La estructura organizacional *de una empresa no solamente representa la estructura jerárquica de esta, sino que también muestra su funcionamiento. Con la estructura organizacional se muestra los cargos de autoridad o de responsabilidad en la empresa u organización. Con la estructura organizacional se busca que mejoren las actividades de los procesos, que los colaboradores tengan claro su posición dentro de la empresa.*

Tabla 1.
Ventajas de definir la estructura organizacional de una empresa

Organización interna	Facilita los procesos	Disminuye presión
La estructura organizativa dentro de una compañía permite a los empleados saber quién es su mando directo y conocer los cargos dentro de la empresa, lo que también beneficia la comunicación interna.	Al establecer una estructura organizacional se agiliza la comunicación y se facilitan los procesos, ya que todos los empleados reciben órdenes directas de su mando superior	Las responsabilidades no recaen todas sobre el alto cargo de la empresa, sino que se reparten a cargos intermedios tareas según funciones o departamentos.

Nota. Ventajas de definir la estructura organizacional de una empresa. https://www.lexington.es/blog/estructuras-organizativas-empresa-tipos-ventajas

Tipos de estructura organizacional

a. Lineal (Jerárquica). *Este tipo de estructura se basa en la autoridad lineal, en la cual los sub alternos obedecen a sus superiores.*

Tabla 2.

Ventajas y desventajas estructura lineal

Ventajas	Desventajas
Es una estructura simple donde la toma de decisiones es centralizada y la comunicación es formal entre los mandos medios y los niveles operativos. Los jefes tienen la autoridad y la toma de decisiones	La organización puede ser rígida e inflexible y se puede caer en la ralentización del trabajo debido a la falta de tiempo de los jefes o propietarios para tomar cada una de las decisiones para hacer un trabajo de manera eficiente.

Nota. Ventajas y desventajas estructura lineal. https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/515-la-direccion-por-valores

b. Funcional. *Se basa en dividir el trabajo de la empresa según la especialización. Pretende que cada trabajador desarrolle sus actividades en lo que esta especializado.*

Tabla 3.

Ventajas y desventajas estructura funcional

Ventajas	Desventajas
La especialización contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo. Conlleva a una mejor planificación de las labores y sistemas productivos ya que establece claras líneas de responsabilidad	Crea aislamiento y conflictos entre los mandos medios cuando existen funciones operativas que requieran de la retroalimentación de más de un gerente o departamento. Adicionalmente, esta estructura organizacional puede causar contradicciones en las instrucciones dadas

Nota. Ventajas y desventajas estructura funcional. https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/515-la-direccion-por-valores

c. División. *Puede estar organizada por productos o línea de productos, clientes o zonas geográficas.*

Tabla 4

Ventajas y desventajas estructura por división

Ventajas	Desventajas
Se crean unidades de negocio y se asignan responsabilidades a nivel de utilidades y retornos de inversión. Las unidades podrían actuar como entes individuales y autónomos	Puede crear burocracia y duplicidad de funciones ya que varias unidades de negocio podrían llegar a requerir las mismas funciones.

Nota. Ventajas y desventajas estructura por división. https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/515-la-direccion-por-valores

d. Matricial. *Se enfoca en un sistema de mandos múltiples, y se pueden representar de la siguiente manera.*

1. Vertical. *En este caso, el colaborador pertenece a una división o departamento según las funciones que realice.*

2. **Horizontal.** En este caso, el colaborador pertenece a un grupo integrado de colaboradores de diferentes divisiones o departamentos con el propósito de colaborar con un proyecto específicamente.

Tabla 5

Ventajas y desventajas estructura matricial

Ventajas	Desventajas
Alinea los intereses de las personas y grupos de acuerdo a áreas funcionales y también procesos productivos incrementando así la motivación profesional. Adicionalmente, conjuga la especialización con la colaboración entre departamentos y áreas funcionales	Requiere de una inversión considerable de tiempo en planificación y alineamiento estratégico. También requiere de coordinación entre los mandos.

Nota: Ventajas y desventajas estructura matricial. Fuente: https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/515-la-direccion-por-valores

e. Circular. A través de estas, las empresas pueden disminuir en sus colaboradores la sensación del estatus más alto o mas

Tabla 6

Desventajas y ventajas estructura circular

Ventajas	Desventajas
Señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.	Algunas veces pueden resultar confusos y difíciles de leer. No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario. Fuerzan demasiados niveles.

Nota. Desventajas y ventajas estructura circular. Fuente: https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/descubre-las-ventajas-y-desventajas-de-la-organizacion-circular

El Cargo u ocupación. *Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un colaborador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización y a través del perfil del cargo, podemos conocer las características que tiene.*

El perfil del cargo *es un documento que contiene información acerca del mismo y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe. De igual manera permite llegar a conclusiones sobre lo que se necesita en la organización y por lo tanto ayuda a orientar procesos de selección y capacitación, entre otros, facilitando el desarrollo de las personas y consecuentemente, contribuyendo al logro y consecución de los objetivos organizacionales*

Es posible encontrar diferentes estilos de formatos de un perfil del cargo, también es posible que lo encuentre con el nombre de "Descripción del cargo", lo que si es seguro es que tendrá características en común como son:

a. Nombre del cargo
b. Versión del formato
c. Código del formato
d. Fecha aprobación
e. ¿De qué cargo depende?.
f. ¿Sobre quién tiene autoridad?.
g. Objetivo del cargo
h. Responsabilidad
i. Funciones
b. Formación académica
e. Años de Experiencia en el cargo o afines
f. Habilidades
f. Requisitos físicos del cargo.
g. Requisitos intelectuales.
h. Destrezas o habilidades.

Su Instructor le mostrará varios modelos del perfil del cargo para que se familiarice con ellos.

Manual de procedimientos, es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben desarrollarse en el cumplimiento de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa.

El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos, y en él se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo de las diferentes actividades

Está compuesto de básicamente dos partes:

a. La narración del procedimiento; que consiste en una descripción detallada.

b. El diagrama de flujo; consisten en la representación gráfica del paso a paso en que se realizan las operaciones de un procedimiento

Entre las ventajas que tiene, se encuentran las siguientes:

- ✓ *Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.*
- ✓ *Auxilian en la inducción al puesto.*
- ✓ *Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.*
- ✓ *Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.*
- ✓ *Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.*
- ✓ *Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.*
- ✓ *Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.*
- ✓ *Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.*
- ✓ *Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.*
- ✓ *Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.*
- ✓ *Son guías del trabajo a ejecutar*

Para la elaboración del Manual de Procedimiento, debe tener presente los siguientes pasos:

Tabla 7

Pasos para la elaboración del manual de procedimiento

Recopilación de información.	**Definición del contenido:**
Estudio preliminar de las áreas.	Introducción.
Elaboración de inventario de procedimientos.	Objetivos.
Integración de la información.	Áreas de aplicación.
Análisis de la información.	Responsables.
Graficar los procedimientos.	Políticas.
Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.	Descripción de las operaciones.
Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos	Formatos.
	Diagramas de flujo.
	Terminología.

Nota. Pasos para la elaboración del manual de procedimiento

Algunas consideraciones a tener presente en la elaboración del Manual del Procedimiento son:

a. Logotipo.
b. Nombre de la empresa.
c. Llugar y fecha de elaboración.
d. Responsable de la revisión y autorización.
e. Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
f. Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
g. Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
h. Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
i. Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

Su Instructor le mostrará varios modelos de un Manual de procedimiento para que se familiarice con ellos.

El Manual de Funciones. Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades diarias. Este tiene como objetivo informarle a cada jefe o colaborador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa

A continuación, se presenta los diferentes beneficios que tiene.

Tabla 8
Beneficios del manual de funciones para los colaboradores

Beneficios para los colocadores
Permite conocer con precisión lo que debe hacer. Señala con claridad sus responsabilidades. Ayuda a conocer si está elaborando bien. Impide que sus funciones invadan el campo de otros. Señala sus fallos y aciertos, y hace que resalte su desempeño y colaboración. Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento

Nota Beneficios del manual de funciones para los colaboradores

Actividades de apropiación del conocimiento

Act.1 Elaborar la estructura organizacional de la empresa o área asignada.

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de estructuras organizacionales. Comparta a través de una presentación a sus compañeros e instructor la estructura organizacional de la empresa o área asignada y dé a conocer a qué tipo de estructura organizacional pertenece.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 1 horas
- ✓ **Materiales:** Equipos de cómputo, TV o Video Beam.

Act.2. Identificar requisitos que hacen parte del perfil del cargo

De acuerdo a la estructura organizacional de la empresa o área asignada, de manera individual, seleccione un cargo de la estructura organizacional e identifique lo siguientes datos, o, de acuerdo a Instrucciones dadas por su Instructor, identifique de su cargo actual o último desempeñado los siguientes datos.

a. Nombre del cargo
b. Actividades que desarrolla.
c. ¿De qué cargo depende?.
d. ¿Sobre quién tiene autoridad?.
e. Experiencia que exige el cargo

f. Requisitos físicos del cargo.
g. Requisitos intelectuales.
h. Destrezas o habilidades.

Comparta con sus demás compañeros del programa de formación y su instructor, seleccione el medio más apropiado para ello, la estructura de un perfil del cargo.

Ambiente Requerido: Ambiente con computadores.
Duración de la actividad: 1 horas
Materiales: Equipos de cómputo, TV o Video Beam.

Act.3. Crear el manual de procedimiento de una de las funciones del cargo

Teniendo presente el cargo seleccionado en la actividad anterior, usted de manera individual, deberá seleccionar una de las funciones que desarrolla y desarrollar el manual de procedimiento correspondiente, dicha actividad deberá desarrollarse en Microsoft Word, de acuerdo a las instrucciones dadas por su Instructor.

Ambiente Requerido: Ambiente con computadores.
Duración de la actividad: 2 horas
Materiales: Equipos de cómputo, con internet

Actividades de transferencia del conocimiento

En los equipos de trabajo formados por empresas deberán de crear un formato de perfil del cargo, Manual de procedimiento y Manual de funciones teniendo en cuenta pautas dadas por el instructor.

Ambiente Requerido: Ambiente con computadores.
Duración de la actividad: 4 horas
Materiales: Equipos de cómputo, con internet

SELECCIONAR AL PERSONAL DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y A LOS PROCESOS DE LA MISMA.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos para una empresa, y es un paso que sigue al reclutamiento. Tanto el reclutamiento como la selección de recursos humanos se consideran dos fases de un mismo proceso

En otras palabras, podemos decir que la selección es una actividad de elección, de escogencia, de decisión, de clasificación y de filtración; y el reclutamiento, es una actividad de atraer con selectividad utilizando varias técnicas de comunicación a futuros candidatos con los requerimientos mínimos para el cargo vacante que se esta ofreciendo.

Actividad de reflexión inicial

Estimados aprendices a continuación se desarrollará un debate, teniendo presente dos preguntas de base, se solicita ser respetuosos y tolerantes con los puntos de vista de los demás compañeros.

a. ¿Cuál sería el "proceso metodológico" que usted utilizaría para seleccionar a su pareja sentimental?.
b. Enumere los aspectos que tendría en cuenta al momento de seleccionar entre varios (as) candidatos (as).

Luego de reflexionar con usted mismo, se invita a que a través de una representación gráfica (cartelera) comparta a sus compañeros e instructor lo desarrollado y para participar de la respuesta de algún compañero se deberá (levantar la mano) pedir permiso para ello.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 4 horas
  Materiales: cartelera, marcadores, lápiz, lapicero, pegante, revistas, tijeras.

Actividad de contextualización e identificación de conocimientos

Las entrevistas de selección, es una técnica muy común en las empresas. Aunque se pudiera considerar como una prueba subjetiva e imprecisa, es la que mayor influencia tiene en la decisión final de escogencia del candidato.

La opción democrática de Gables.

A continuación, se presenta un párrafo de acuerdo a la página electrónica clubensayo:

Antes, quien se ocupaba de la selección de personal en Gables era el área de Recursos Humanos (RH). Todo gerente que necesitara cubrir una vacante en su departamento llenaba una requisición de personal y la enviaba a RH. Así se realizaba todo el proceso y después de algún tiempo mandaban a cuatro o cinco candidatos para que el gerente escogiera a uno de ellos o a ninguno. Después de esto, el gerente continuaba tranquilamente con sus tareas técnicas. Pero el mundo cambió y a los gerentes se les presentaron nuevas necesidades de habilidades y competencias que el antiguo proceso de selección no contemplaba, pues por lo general ofrecía resultados frustrantes. Francisco Bueno, gerente de RH de Gables y quién conocía del problema, empezó a involucrar poco a poco a los gerentes de línea en el proceso de selección. A partir de entonces, RH se dedicó a recibir candidatos, veía que cubrieran el currículo, hacia la labor inicial y los conducía a la primera entrevista con los gerentes de línea. Los preaprobados se sometían a exámenes y pruebas.

Sin embargo, Francisco Bueno se dio cuenta que los gerentes necesitaban capacitación sobre técnicas de entrevista y de evaluación de candidatos para ser más eficaces como protagonistas y ya no como espectadores del proceso de selección.

Usted, señor aprendiz, ¿qué tipo de técnicas conoce para el proceso de selección?

Actualmente existen diferentes técnicas de selección de candidatos, entre las que se encuentran: pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, y entrevista, siendo esta última en la que se realizará énfasis en esta competencia.

Sin embargo, a continuación, se presenta una caracterización de cada una de ella:

1. **Pruebas profesionales o de Conocimiento**. Este tipo de pruebas tiene por objetivo simular situaciones reales en las que un candidato puede encontrarse en una situación real en un puesto de trabajo específico. Se quiere conocer el grado de dominio para desempeñar actividades especificas teniendo en cuenta, la formación, experiencia, competencias, habilidades, conocimiento.

2. **Pruebas psicológicas.** Este tipo de prueba tiene por objetivo evaluar o medir una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad del candidato. Por ejemplo, la inteligencia general, la memoria, la percepción, la atención y las capacidades verbales, numéricas, administrativas y de razonamiento

son su foco de atención. Normalmente son cuestionarios tipo test que permiten escoger entre varias respuestas y suelen tener un tiempo límite su realización. Todo ello de acuerdo a la cidet.es .

3. Pruebas de personalidad. Mediante estas pruebas se tiene el objetivo de extraer información sobre los principales rasgos de carácter de los individuos a través de distintos exámenes, por ejemplo qué tan idóneos son para determinadas tareas y su adaptabilidad a los diferentes ambientes de trabajo. En algunos puestos de trabajo, es un requisito indispensable superar las pruebas de personalidad, sobre todo las relacionadas con la salud mental. De acuerdo a la página electrónica de idtalento.com

4. Técnicas de simulación. También conocidas como "Pruebas de muestra del trabajo" o "pruebas de muestra del puesto", su objetivo es exigirle al candidato que desempeñe tareas que en realidad hacen parte de un cargo. Por ejemplo, un operador de una máquina de CNC, Torno, Inyectora, si conoce sobre los programas de Microsoft Office.

5. Entrevistas. Siempre ha desempeñado un papel importante en el proceso de selección. Esta se utiliza debido a que: a). es práctica, en especial cuando sólo hay un pequeño número de solicitantes; b). sirve para propósitos, como relaciones ´públicas, y c) los entrevistadores tienen gran fe y confianza en sus juicios. Sin embargo, la entrevista puede estar plagada de problemas de subjetividad y prejuicios personales. Según página electrónica de ebooks7-24.

Existen diferentes tipos de entrevista. Cuando una entrevista es muy estructurada, el entrevistador podrá determinar el curso que seguirá la entrevista a medida que se responde cada pregunta por parte del entrevistado. Pero, si la entrevista es menos estructurada, entonces, el entrevistado desempeñará un papel más importante en la determinación del curso que tomará la entrevista.

1. Entrevista no dirigida. En este tipo de entrevista se le permite al solicitante la máxima libertad para determinar el curso de la charla, a la vez que el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del entrevistado.

2. Entrevista estructurada. En este tipo de entrevista se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un conjunto de respuestas establecidas.

3. Entrevista situacional. En este tipo de entrevista se le da a conocer al entrevistado un incidente hipotético y se le pregunta cómo respondería él.

4. Entrevista de descripción del comportamiento. En este tipo de entrevistas se hacen preguntas al solicitante sobre los que hizo en realidad en una situación determinada.

5. Entrevista secuencial y de panel. En este tipo de entrevista el candidato es entrevistado por varias personas, una después de otra.

A pesar del elevado costo operativo que pudiera generarse, la selección de personal tiene importante y grandes resultados para una empresa, como, por ejemplo:

1. Adecuación de las personas al cargo y, en consecuencia, satisfacción del personal con el cargo.
2. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
4. Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por tanto, menor rotación de personal.
5. Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
6. Mejora el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
7. Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación en virtud de una mayor facilidad para aprender las tereas del puesto y las nuevas actividades originadas por la innovación.

De igual manera la selección de personal de personal promueve también resultados importantes para las personas como, por ejemplo:

1. Se aprovechan al máximo, en el trabajo, las habilidades y características de cada persona.
2. Se favorece el éxito potencial en el cargo.
3. Aumenta la satisfacción de las personas por encontrar la actividad más adecuada para cada una.
4. Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 16 horas

  Materiales: cartelera, marcadores, lápiz, lapicero, pegante, revistas, tijeras.

Actividades de apropiación del conocimiento

Aprendiz de manera individual usted deberá generar una serie de preguntas que considere se pueden utilizar en una entrevista, deberá de realizar un listado de no menos de 10 preguntas, generar un formato con ellas y presentarlas ante sus demás compañeros e instructores, puede utilizar cualquier medio (Word, cartelera, video, u otros medios) para ellos.

"Aprendiz, tenga presente que una Hoja de vida es diferente a un Curriculum Vitae, este último es más largo. En algunos países como Europa y parte de Asia, ambos se refieren al mismo documento. Los Curriculum Vitae (CV) son de múltiples páginas y son usados para detallar toda la historia académica y laboral de una persona. Por otra parte, una Hoja de Vida es un documento más corto y se usa para aplicar a una vacante".

Puede visitar las siguientes páginas web para observar diferentes modelos de Hojas de vida:

1. https://www.hoja-de-vida.co/
2. https://www.modelocurriculum.net/modelos-de-hoja-de-vida
3. https://www.colconectada.com/hoja-de-vida/

Teniendo en cuenta lo anterior y la infinidad de modelos de Hojas de vida que se pueden encontrar, usted de manera individual deberá de diseñar un modelo de Hoja de Vida, presentarlo y entregarlo a sus Instructor.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 8 horas
  Materiales: computadores con internet, impresoras, hojas

Actividades de transferencia del conocimiento

Aprendices, con su equipo de trabajo deberán de desarrollar todo un proceso de selección de personal, Iniciando por "la entrevista", por lo tanto, deberá preparar el material para ser utilizado para ello, tenga presente:

Establecer el tipo de cargo que va a postular
Diseñar la estructura de una Hoja de Vida y diligenciarlo para ser utilizado en la actividad.

Seleccionar el tipo de entrevista a desarrollar
Desarrollar la actividad de la entrevista con su equipo de trabajo.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 12 horas
  Materiales: computadores con internet, impresoras, hojas

Actividad de reflexión inicial

De acuerdo al Código sustantivo del Trabajo de Colombia. Art. 22. Un contrato es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, (empleador) y la remuneración, cualquiera que sea su forma, (salario).

Teniendo en cuenta la definición anterior, medite sobre las siguientes preguntas y comparta su punto de vista con sus demás compañeros e Instructor en el espacio de discusión indicado por el Instructor.

¿Usted piensa que es necesario hacer un contrato para todo tipo de trabajo? Y ¿Por qué?.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 4 horas
- ✓ **Materiales**: No es necesario

Actividad de contextualización e identificación de conocimientos

En equipos de trabajo asignados por su Instructor y a partir de sus conocimientos previos defina lo siguiente:

a. ¿Cómo pueden ser los tipos de contratos en Colombia?.
b. ¿Qué tipos de contrato existen de acuerdo a tiempo de duración en Colombia?.

Debata con sus compañeros y participe en foro de discusión moderado por su Instructor.

Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurran tres elementos esenciales, de acuerdo al Código sustantivo del trabajo en Colombia, Artículo 23.

a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y

c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

De acuerdo al artículo 37 del Código sustantivo del trabajo, los contratos en Colombia pueden ser verbales o por escrito.

Tabla 9
Tipos de contratos laborales.

Contrato verbal	***Contrato escrito***
El empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos: 1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse; 2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago; 3. La duración del contrato	El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación

	Lea más.

Nota. Tipos de contratos laborales. Código sustantivo del trabajo.

Con respecto a la duración, el artículo 45 del Código sustantivo del trabajo, establece que el contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio

A continuación, se presenta una caracterización de ellos.

Tabla 10

Caracterización de los diferentes tipos de contrato de acuerdo a la duración.

Duración	Característica
Termino fijo	El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente. 1. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente. 2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente. PARAGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.
Termino indefinido	El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. De acuerdo al código sustantivo del trabajo.
De obra o labor	La duración del contrato de obra o labor será el tiempo necesario para culminar una obra o labor. Es una forma de contrato a término fijo, pero la

	terminación no está dada por fechas sino por el tiempo necesario para terminar la obra o labor contratada. Aquí el contrato no es por un año por ejemplo, sino hasta que se termine de construir una obra o desarrollar una labor. De acuerdo a la página electrónica gerencie.com.
Contrato ocasional, accidental o transitorio	En realidad, es el mismo contrato de trabajo a término fijo, pero el origen de ese contrato nace en la necesidad de cubrir una actividad temporal, transitoria, accidental, como puede ser el reemplazo de un trabajador que se fue a vacaciones, o una empleada que goza de una licencia de maternidad, o para hacer un trabajo temporal en la empresa como tal vez acompañar una auditoría externa que se realizará por un determinado tiempo, etc. De acuerdo a la página electrónica gerencie.com.

Nota. Caracterización de los diferentes tipos de contrato de acuerdo a la duración. Código sustantivo del trabajo.

El contrato de prestación de servicios.

De acuerdo a la pagina electrónica de gerencie.com. El contrato de servicios se caracteriza por tener objeto que se debe desarrollar o un servicio que se debe prestar, y en el cual el contratista tiene cierta libertad para ejecutarlo por cuanto no está sometido a la continuada y completa subordinación, aunque se precisa que la subordinación también es un elemento presente en el contrato de servicios, pero sin la connotación y sin el alcance que tiene en un contrato de trabajo

En teoría, una persona es contratada para que desarrolle determinada tarea cumpliendo con unas condiciones y unos lineamientos sin estar sometida a la voluntad del contratante.

Otra de las características del contrato de servicios es que la remuneración no se llama salario sino de honorarios, y en las partes se denominan contratante y contratista, pues lo de trabajador y empleador es propio del contrato de trabajo.

En este mismo orden de idea, **la terminación de un contrato** de acuerdo al artículo 61 del Código sustantivo del trabajo, estipula las siguientes causales.

a). Por muerte del trabajador;
b). Por mutuo consentimiento;
c). Por expiración del plazo fijo pactado;
d). Por terminación de la obra o labor contratada;
e). Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento;
f). Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días;

g). Por sentencia ejecutoriada;
h). Por decisión unilateral en los casos de los artículos 7o., del Decreto-ley 2351 de 1965, y 6o. de esta ley;
i). Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.

En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente

Documentación a presentar para la firma de un contrato de prestación de servicios

1. **Persona Natural**
   a. RUT
   b. Fotocopia de la cédula
   c. Certificado de antecedentes fiscales del representante legal. Lo entrega la Contraloría General de la República
   d. Certificado de antecedentes disciplinarios del representante legal. Lo entrega la Procuraduría General de la Nación
   e. Certificado de antecedentes judiciales. Lo entrega la Policía Nacional de Colombia
   f. Certificado de inhabilidades e incompatibilidades.
   g. Formato autorización consulta inhabilidades delitos sexuales.
   h. Medidas. Correctivas
   i. Para el caso de los hombres: Libreta militar
   j. Pago de Seguridad Social, Pensión y ARL. sobre el 40% del valor del contrato tal como lo estipula la Ley. Este procedimiento deberá hacerse cuando se les haga entrega del contrato.
   k. Hoja de vida

2. **Persona Jurídica**
   a. Cámara de comercio (vigencia no mayor a tres meses)
   b. RUT de la entidad

c. Fotocopia de la cédula del representante legal
d. Certificado de antecedentes fiscales de la entidad y del representante legal. Lo entrega la Contraloría General de la República
e. Certificado de antecedentes disciplinarios de la entidad y del representante legal. Lo entrega la Procuraduría General de la Nación
f. Certificado de inhabilidades e incompatibilidades.
g. Registro de propiedad de las obras: la obra a presentar debe estar registrada en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

Se debe tener presente que este registro debe quedar a nombre de la entidad y no del representante legal u otra persona.

Formatos o modelos de contratos

Siempre es mejor elaborar un contrato de trabajo de acuerdo al tipo de empresa y actividad a desarrollar, sin embargo, el poder tener formatos de modelos preestablecidos le ayudará a guiarse en la forma correcta en como elaborarlo.

El Instructor le mostrará uno modelos preestablecidos de contrato para su mejor comprensión.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 12 horas
  Materiales: computadores con internet, impresoras, hojas

Actividades de apropiación del conocimiento

Aprendiz, de manera individual usted deberá de hacer el ejercicio de buscar y generar los documentos que se solicitan para un contrato de persona natural, como son:

Persona Natural

a. Certificado de antecedentes fiscales del representante legal. Lo entrega la Contraloría General de la República
b. Certificado de antecedentes disciplinarios del representante legal. Lo entrega la Procuraduría General de la Nación
c. Certificado de antecedentes judiciales. Lo entrega la Policía Nacional de Colombia

d. Certificado de inhabilidades e incompatibilidades.
e. Formato autorización consulta inhabilidades delitas sexuales.
f. Medidas. Correctivas
g. Hoja de vida

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 6 horas
  Materiales: computadores con internet, impresoras, hojas

Actividades de transferencia del conocimiento

Aprendices, en equipos de trabajo creados por el Instructor, deberán de establecer una situación hipotética de una empresa que tiene postulada una vacante, y deberá de realizar un *formato o modelo de contrato* para ello. Tenga presente todas las características que gira alrededor de ello.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 6 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

Actividad de reflexión inicial

En las últimas décadas, las nuevas tendencias económicas nos han conducido a horas de trabajo cada vez más diversas, descentralizadas e individualizadas. Estas tendencias han aumentado la tensión entre las necesidades y las preferencias de los trabajadores, en lo que se refiere a horas de trabajo y las exigencias de los negocios. Estos cambios incluyen, cada vez con más frecuencia, las relaciones de trabajo orientadas a resultados, la división del tiempo de trabajo en segmentos más pequeños y la expansión de las horas de apertura y de funcionamiento hacia una "economía de 24 horas". La cuestión del tiempo de trabajo reviste una importancia particular para algunas cadenas mundiales de suministro. La presión de la competencia y las prácticas en materia de adquisiciones suelen dar lugar a la ampliación excesiva de las jornadas laborales y la realización de un número considerable de horas extraordinarias. De acuerdo a OIT: El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, Informe IV, Conferencia Internacional del Trabajo, 105.ª reunión, Ginebra, 2016.

Esta nueva realidad ha suscitado nuevas preocupaciones, como las desigualdades sociales relacionadas al tiempo de trabajo, particularmente con relación al género; la capacidad de los trabajadores de equilibrar su trabajo remunerado y su vida personal; e incluso la relación entre las horas de trabajo y el tiempo de socializar. Para mejorar las condiciones de trabajo en el mundo y aumentar la competitividad de las empresas se deben abordar ciertos aspectos del tiempo de trabajo en varios niveles a fin de acabar con las "brechas" entre las horas de trabajo actuales y las preferidas por los trabajadores. Estas situaciones incluyen a aquellos trabajadores que regularmente trabajan demasiadas horas; aquellos trabajadores a tiempo parcial que prefieren trabajar más horas para aumentar sus ganancias; y finalmente aquellos trabajadores cuya primera preocupación no es la cantidad de horas trabajadas sino la manera de distribuir esas horas, como por ejemplo el trabajo en las noches, fines de semana, en horarios de turnos irregulares o rotativos. De acuerdo a la página web Ilo.org.

Aprendiz, teniendo en cuenta los párrafos anteriores, se le invita a meditar sobre ellos, y compartir su punto de vista en el espacio de foro de discusión indicado por el Instructor.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente de formación.

- ✓ **Duración de la actividad**: 4 horas
- ✓ **Materiales**: No es necesario

Actividad de contextualización e identificación de conocimientos

Aprendiz, en equipos de trabajo asignados por su Instructor, y a partir de conocimientos previo defina: ¿Cuál es el periodo comprendido de horas para el trabajo diurno?, ¿Cuál es el periodo comprendido de horas para el trabajo nocturno?.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el capitulo 2, de la Guía " *Establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada*", habla sobre "*Los principios directivos para una OTT equilibrada: las cinco dimensiones del tiempo de trabajo decente*".

La guía diseñada para ayudar a las organizaciones, tanto privadas como públicas, a tomar decisiones informadas sobre cómo estructurar la ordenación del tiempo de trabajo de una manera equilibrada para el beneficio mutuo de los trabajadores y las empresas.

Las cinco dimensiones estan relacionadas con el tiempo de trabajo (por ejemplo, las horas de trabajo, el descanso semanal, las vacaciones anuales pagadas, el trabajo nocturno, el trabajo a tiempo parcial y la protección de los trabajadores con responsabilidades familiares).

1. Promover la salud y la seguridad.
2. Aumentar la productividad y la sostenibilidad de las empresas.
3. Ser conveniente para la familia para mejorar el equilibrio entre el trabajo y su vida privada.
4. Promover la igualdad de genero; y
5. Facilitar la elección y la influencia del trabajador en sus horas de trabajo.

A continuación, se hace énfasis en cada una de ellas.

1. Promover la salud y la seguridad.

Según los autores A.S. Wagstaff y J-A. Sigstad Lie: en su libro Shift and night work and long working hours - a systematic review of safety implications, Generalmente los trabajadores no prefieren las largas jornadas y los horarios de trabajo no habituales, como el trabajo en la noche, ya que tienen efectos adversos para su salud y para la seguridad en el lugar de trabajo.

Los efectos de las jornadas laborales largas o atípicas no se limitan a los trabajadores individuales, sino que también afectan a sus familias y a la sociedad en general. De acuerdo al escritor C. Fagan et al, en el libro In search of good quality part-time employment.

Las largas horas de trabajo también representan un costo financiero importante para las empresas debido al creciente número de accidentes en el lugar de trabajo, por ejemplo.

2. Aumentar la productividad y la sostenibilidad de las empresas.

El autor M. White: en su libro Working hours: Assessing the potential for reduction (Ginebra, OIT, 1987). Escribe, El "tiempo de trabajo decente" es también el tiempo de trabajo productivo. Cada vez más empresas reconocen que promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de sus empleados no es solamente "lo que se debe hacer" sino que puede ser también una estrategia para mejorar el rendimiento individual e institucional Desde hace mucho tiempo, existe evidencia que relaciona la reducción de las horas de trabajo con una mayor productividad (producción por hora trabajada). Este aumento de productividad resulta no solo de factores fisiológicos, como menos fatiga, sino también de una mejora en las actitudes y la motivación de los trabajadores.

3. Ser conveniente para la familia para mejorar el equilibrio entre el trabajo y su vida privada.

La tercera dimensión del "tiempo de trabajo decente" implica proveer a los trabajadores con el tiempo y la flexibilidad que necesitan para manejar sus responsabilidades familiares, según el principio establecido por el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (No. 156). En particular, las medidas para que el tiempo de trabajo sea compatible con la vida familiar deben

ser diseñadas para satisfacer las necesidades de los padres, mujeres y hombres, de tener suficiente tiempo para ocuparse de su familia diariamente. Permitir que los individuos ajusten sus horarios de trabajo de forma flexible para cumplir con estas obligaciones familiares esenciales, beneficia a los trabajadores y a sus familias, así como también a la sociedad en conjunto, según la International Labour Organization.

4. Promover la igualdad de género.

De acuerdo a la International Labour Organization. La cuarta dimensión del "tiempo de trabajo decente" implica la utilización del tiempo de trabajo como una herramienta para promover la igualdad de género. Varias normas internacionales de trabajo establecen el principio de igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el mundo laboral, más precisamente, el Convenio sobre discriminación (empleo y ocupación), 1958 (No. 111), y el Convenio sobre la igualdad de remuneración, 1951 (No. 100)

5. Facilitar la elección y la influencia del trabajador en sus horas de trabajo.

Los autores J.C. Messenger y P. Wallot, en su libro The diversity of "marginal" part-time, hacen relación que la quinta y última dimensión del "tiempo de trabajo decente" ofrece a los trabajadores cierto grado de elección o influencia en relación con su tiempo de trabajo, teniendo en cuanta sus necesidades y preferencias. El aumento de las exigencias del trabajo durante todas las horas del día, todos los días de la semana, es una realidad emergente en la tendencia hacia una "economía de 24 horas". Estas exigencias, como la de contar con una extensa disponibilidad (ej.: todos los días de la semana), periodos de trabajo muy irregulares o el trabajo a pedido, y tener disponibilidad a corto plazo son algunas de las condiciones modernas de trabajo menos favorables debido a las disrupciones substanciales que crean en la vida de los individuos. Mientras estos son tal vez ejemplos extremos, sirven para resaltar la importancia de dar al trabajador la posibilidad de elegir o influenciar sus horas de trabajo a fin de tener un "tiempo de trabajo decente".

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 6 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

Actividades de apropiación del conocimiento

Aprendiz deberá hacer una lectura de los artículos 158 al 186 del Código sustantivo del trabajo, puede conseguirlo de manera física, en la red o visitando el link que se coloca a continuación:

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo.htm

Una vez revisado y leído, deberá hacer una presentación individual a través de dibujos (comics, imágenes, fotos), utilizando el concepto de pensamiento visual (visual thinking) con el cual se realizan representaciones visuales para expresar ideas, contar historias, afrontar y solucionar problemas.

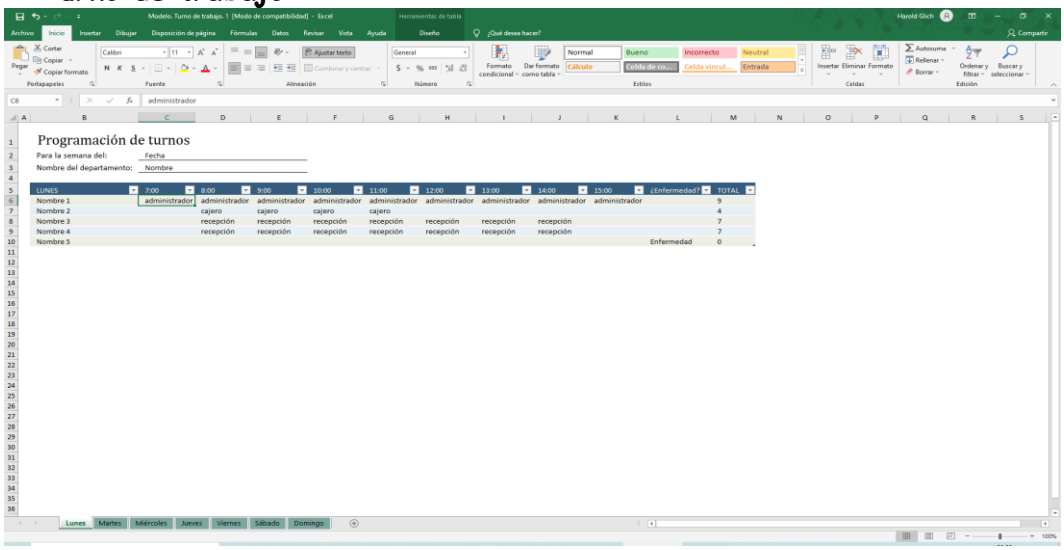
- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 8 horas
- ✓ **Materiales**: Computador con conexión a la red, libros y revistas con respecto al tema

Actividades de transferencia del conocimiento

Aprendiz teniendo en cuenta lo aprendido de los artículos del Código sustantivo del trabajo, se establecerán equipos de trabajo de acuerdo a orientaciones del Instructor, para crear con el uso de la herramienta de Microsoft Excel un formato para programar turno de trabajo, el cual pueda ser utilizado cinco colaboradores, en el que se pueda observar tres turnos de trabajo. (5:00am a 13:00; 13:00 a 21:00 y 21:00 a 5:00am).

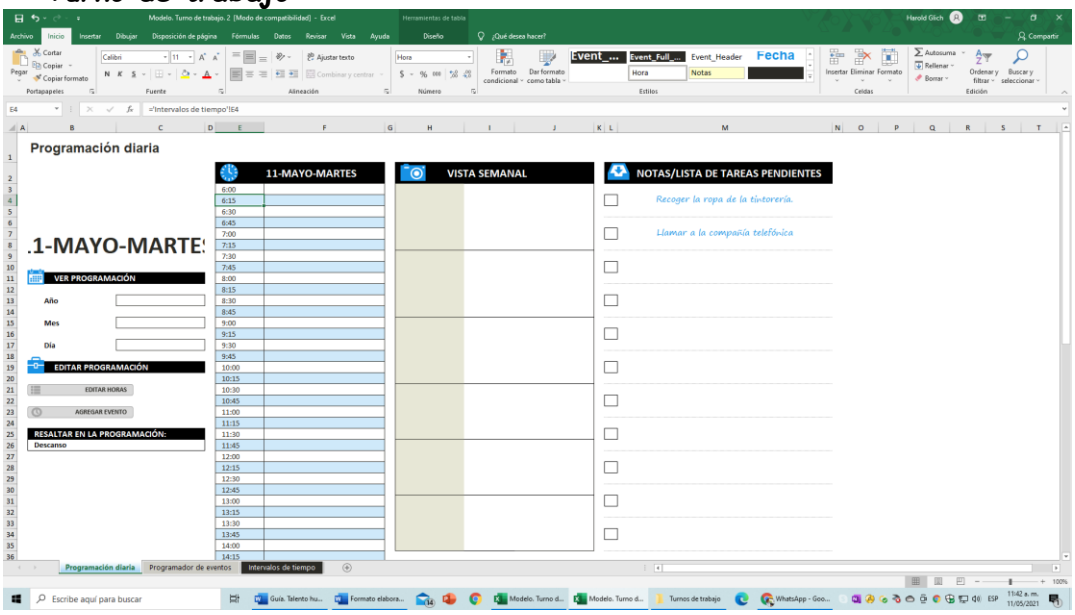
A continuación se muestran algunas imágenes de ejemplo, sin embargo, usted puede hacer uso de su creatividad de equipo para generar un formato totalmente diferente y con fórmulas.

Imagen 2
Turno de trabajo



Nota. Turno de trabajo

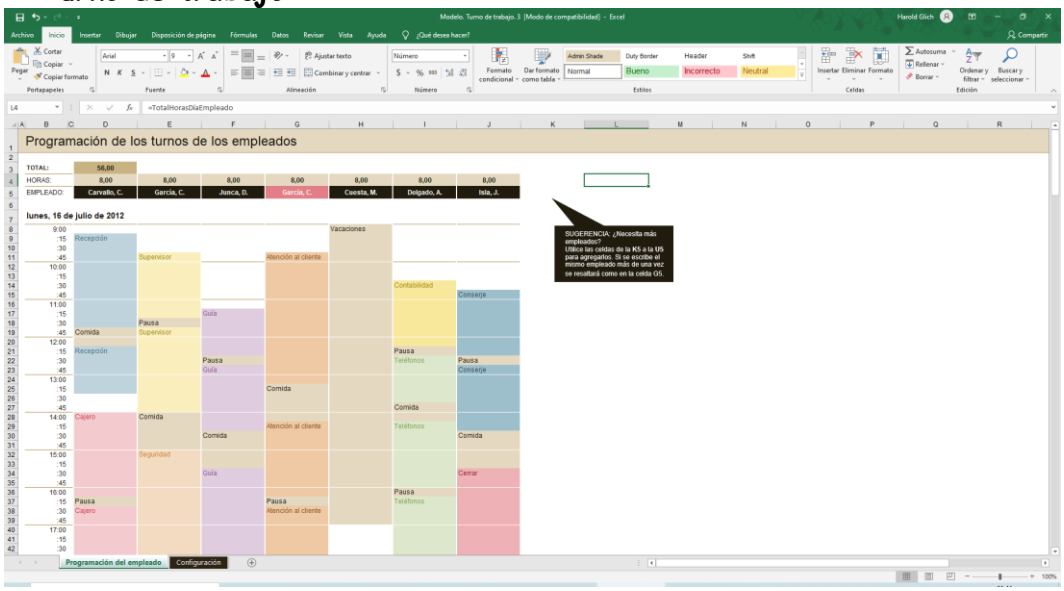
Imagen 3.
Turno de trabajo



Nota. Turno de trabajo

Imagen 4.

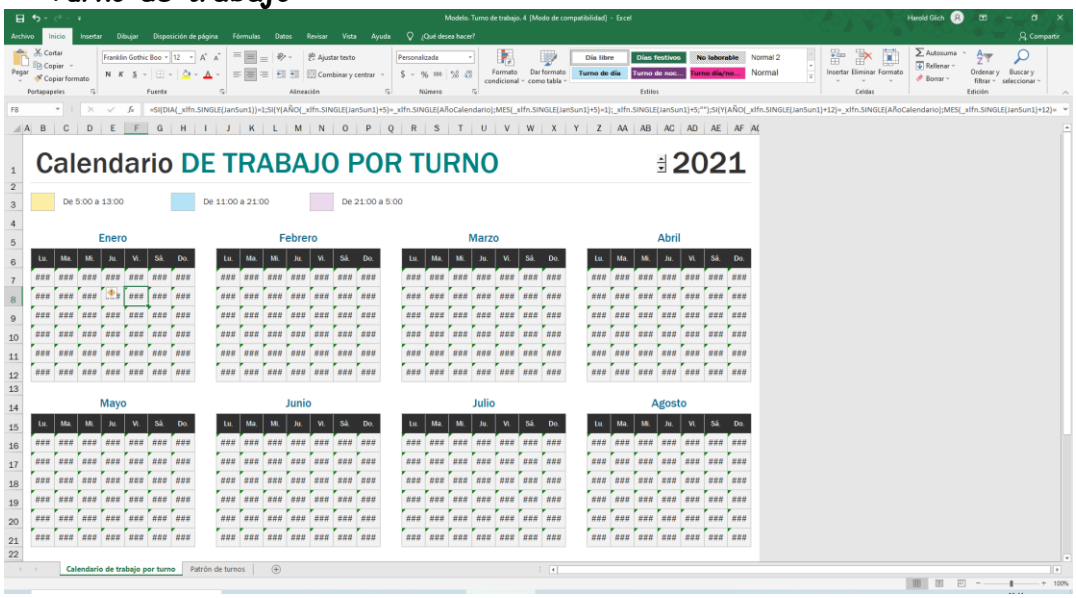
Turno de trabajo



Nota. Turno de trabajo

Imagen 5.

Turno de trabajo



Nota. Turno de trabajo

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 6 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ACUERDO CON POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

Actividad de reflexión inicial

De acuerdo al autor Chiavenato, I. (2011), en su libro Administración de recursos humanos. Vivimos en un mundo en el cual siempre evaluamos el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber: hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que se compró, a qué velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, como reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos metimos, como va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con nuestras inversiones, como marchan las acciones en la bolsa de valores, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles, cuál es el nivel de productividad de la máquina nueva.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, ¿usted piensa que la evaluación del desempeño es algo común y corriente en nuestra vida y en las empresas?. Comparta su punto de vista con sus demás compañeros e Instructor en el foro creado por su Instructor.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 4 horas
- ✓ **Materiales**: No es necesario

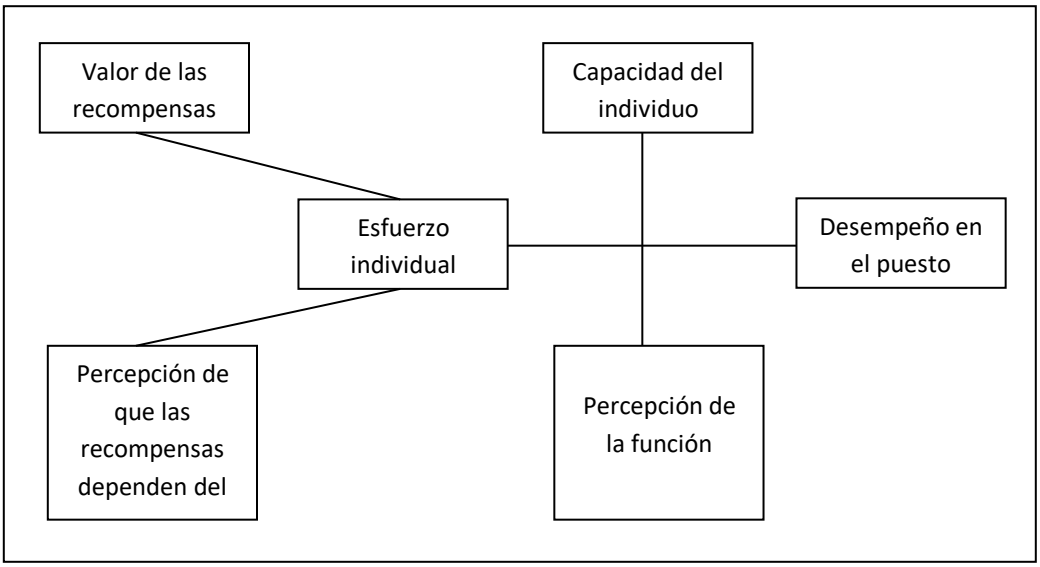
Actividad de contextualización e identificación de conocimientos

Aprendiz, debata con sus compañeros y participe en foro de discusión, moderado por el Instructor sobre cómo se podría evaluar el desempeño de un colaborador

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación en un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cuidados de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficacia en las funciones, etcétera, cabe resaltar que En ingles recibe diferentes nombres, como merit rating, personnet review, personal appraisal, merit evaluation, employee appraisal, performance appraisal, employee rating, progress report, performance evaluation, etcetera.

A continuación, se muestra los factores que afectan el desempeño en el puesto de trabajo.

Figura 6.
Factores que afectan el desempeño en el puesto de trabajo



Nota. Factores que afectan el desempeño en el puesto. LAWLER III EDWARD E. y PORTER, LYMAN, Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance, en Vroom, Victor, y Deci, Edward I. (orgs.), Management and Motivation, Middlesex, Penguin, 1973, p 256

Objetivos de la evaluación del desempeño

Se puede decir que evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, entre lo que se puede destacar:

1. Adecuación del individual al puesto.
2.Capacitación.
3.Incentivo salarial por buen desempeño.
4.Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
5.Promoción.
6.Autoperfeccionamiento del empleado.
7.Información básica para la investigación de recursos humanos.
8.Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

9.Estimulo para una mayor productividad.
10.Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11.realimentación (feedback9 de información al individuo evaluado.
12.Otras decisiones de personal, con transferencias, contrataciones, entre otras.

Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el empleado, el gerente y la misma organización.

Tabla 10.
Beneficios de la evaluación del desempeño

Beneficiarios	Beneficios
Empleado	Conocer las reglas de juego, en otras palabras, los aspectos del comportamiento y desempeño de los colaboradores que la empresa valora. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc) y las que el propio colaborador debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, entre otras). Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.
Gerente	Evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus los colaboradores. Comunicarse con los colaboradores para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual le permite saber como esta su desempeño.
Organización	Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada colaborador. Identificar a los colaboradores que necesitan rotarse y/o

	perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes estan listos para un ascenso o transferencia. Determinar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal9, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Nota. Beneficios de la evaluación del desempeño. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw Hill. Pág. 207

Se debe tener presente que la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, si no por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado. Esto no se limita sólo a ello, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines ya negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo la solidez proporcionada por la realimentación y evaluación continua.

Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación pueden variar de una empresa a otra, ya que cada una identificará cual es el mejor método que se adapte a sus necesidades.

Se debe tener presente que una evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, peor no un fin en sí. Podemos decir que es un medio para recopilar información y datos que se pueden registrar, procesas y canalizar que tiene como objetivo mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño como son:

1. Método Evaluación 360°.
2. Método de escalas gráficas.
3. Método de elección forzada.
4. Método de investigación de campo.
5. Método de incidentes críticos.
6. Método mixtos.

Para la presente guía de aprendizaje, nos concentraremos en los métodos 1 y 2, dejando libertad de investigación y profundización a los otros métodos descritos por parte del Aprendiz.

Método Evaluación 360°

Es el método más completo de evaluación, debido a que la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su ámbito laboral, debido a que participan de la evaluación su jefe, los demás colaboradores.

Tabla 11.
Ventajas y desventajas método evaluación 360°

Método Evaluación 360°	
Ventajas	**Desventajas**
El sistema es mas amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas. La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma. Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos / externos y al equipo. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista. La realimentación proporcionada por los demás colaboradores y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.	El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones. La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos. Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista. El sistema requiere de capacitación para funcionar bien. Las personas pueden tomarla a juego o pueden haber pactos entre dos o más personas, e invalidar así la evaluación de otras.

Nota. Ventajas y desventajas método evaluación 360°. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw Hill. Pág.305

Método de escalas gráficas.

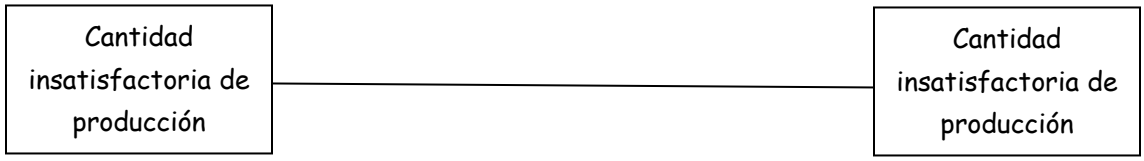
Es el método más común de utilizar debido a su sencillez, sin embargo, se debe tener cuidado de no caer en la subjetividad y prejuicios por parte del evaluador, ya que se puede interferir en los resultados.

Este método utiliza un cuestionario de doble entrada, debido a que contiene líneas horizontales que representan los factores de evaluación del desempeño, y columnas verticales que representan los grados de variación de esos factores, dichos factores ya se encuentran definidos y graduados

Existen tres tipos de escalas gráficas: continúas, semicontinuas y discontinuas.

Las ***escalas gráficas continuas,*** en estas solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une.

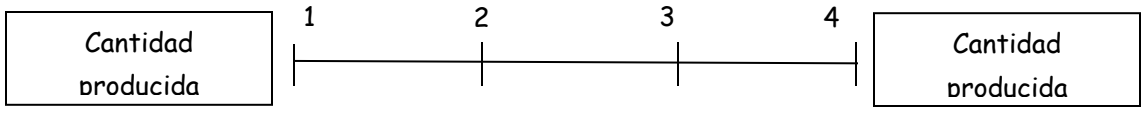
Figura 7.
Escalas gráficas continuas



Nota. Escalas gráficas continuas. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw Hill. Pág.208

Las ***escalas gráficas semicontinuas***, es igual que la escala de gráficas continuas, pero se diferencia en que, entre los puntos extremos de la escala, se incluyen puntos intermedios, que ayudan a facilitar la evaluación.

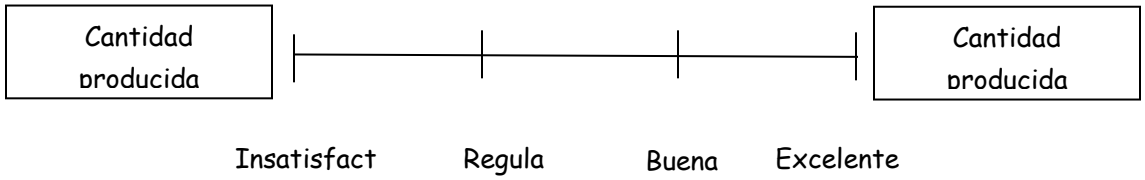
Figura 8
Escalas gráficas semicontinuas



Nota. Escalas gráficas semicontinuas. Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw Hill. Pág.208

Las **escalas gráficas discontinuas,** en este tipo de escala, ya esta establecido y descrita la posición de marca, y el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

Figura 9
Escalas gráficas discontinuas



Nota. Escalas gráficas discontinuas. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw Hill. Pág.208

Tabla.12
Ventajas y desventajas método escala gráfica

Método Escala Gráfica	
Ventajas	**Desventajas**
Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importante para la empresa. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es tan complicado.	No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado. Puede generar distorsión, debido a que el evaluador puede hacerse una idea de generalizar la evaluación de los subordinados. Los evaluadores exigentes pueden considerar que todos los subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.

Nota. Ventajas y desventajas método escala gráfica. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw Hill. Pág.208

A continuación, se muestra una tabla en la que se tiene presente: la actitud, calidad del trabajo, forma de relacionarse y habilidad para aprender.

Tabla 13.
lista de indicadores para evaluar el desempeño.

Ejemplo de algunos indicadores	
Relaciones interpersonales. Excepcionalmente bien aceptado. Trabaja bien con los demás. Va más allá de los satisfactorio. Cierta dificultad para trabajar con los demás Trabaja mal con los demás	**Actitud y dedicación en el trabajo.** Enorme entusiasmo. Muy interesado y productivo. No mucha iniciativa. Un poco indiferente hacia los demás. Evaluación negativa.
Juicio Excepcionalmente maduro. Por encima de la media al tomar decisiones. Generalmente toma decisiones correctas. Muchas veces peca de tener juicios inadecuados. Evaluación negativa.	**Independencia** Completamente independiente. Autonomía por encima de la media. Generalmente independiente. Algunas veces omiso o descuidado. Evaluación negativa
Habilidad para aprender Aprende velozmente. Aprende con un mínimo de supervisión. Aprendizaje medio. Un poco lento para aprender. Muy lento para aprender. Evaluación negativa.	**Calidad del trabajo** Trabajo excelente. Muy bueno. Calidad media. Debajo de la media. Calidad inferior. Evaluación negativa.
Atención al cliente o consumidor Sumamente adecuado a las necesidades. Brinda apoyo y es entusiasta. Satisfecho. Inconsistente. Evaluación negativa	**Desempeño con diversidad cultural** Respeto y atención a las diferencias culturales. Reconoce patrones propios y ajenos. Satisfactorio. Necesita mejorar. Falta de voluntad para aceptar diferencias.
Negociación / solución de problemas Excelente uso de recursos. Identifica claramente problemas y soluciones. Requiere apoyo y supervisión. Incapaz de resolver conflictos o problemas.	**Puntualidad** Excelente puntualidad Satisfactoria. Regular. Evaluación negativa.

Nota. lista de indicadores para evaluar el desempeño. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw Hill. Pág.211

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 16 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

Actividades de apropiación del conocimiento

Aprendiz, teniendo en cuenta los diferentes tipos de evaluación del desempeño, usted deberá investigar y presentar un formato de evaluación del desempeño de 360° y escala gráfica y explicar cada uno de ellos.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 8 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores,

Actividades de transferencia del conocimiento

Aprendiz con los formatos investigados y presentados en actividad anterior, usted va a participe en un juego de roles propuesto por su instructor, en el cual deberá hacer el ejercicio de la evaluación del desempeño a otros compañeros.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 12 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

APOYAR EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO PERSONAL DE LOS COLABORADORES, TENIENDO EN CUENTA LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

Actividad de reflexión inicial

De acuerdo a el autor Chiavenato, I. en su libro Administración de recursos humanos. Mexico: Mc Graw Hill. Pág.211. El aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia de cada individuo. Se observan algunos cambios de conducta en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta en gran medida la forma de pensar, sentir y actuar, así como las creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende de la vida en sociedad. A lo largo de su existencia, la gente vive en el aprendizaje y en la modificación continua de su conducta. El cambio de conducta significa que se incorporó a ella algo aprendido y deseado. Hablar inglés, nadar, andar en bicicleta, tocar el piano son comportamientos aprendidos que mejoran poco a poco conforme ocurre la práctica constante y el ejercicio reiterado de lo aprendido. El esfuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo torna más eficaz y eficiente. Si esas actividades no se practicaran todos los días, vendría el olvido; es decir, se cancelaría el aprendizaje. Así, aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el esfuerzo, la reiteración y el olvido. El esfuerzo, por medio del premio (estímulo positivo) o la sanción (estímulo negativo), es importante en el aprendizaje.

Teniendo en cuenta la información anterior, aprendiz, se le invita meditar en ello, y compartir su punto de vista en el espacio foro de discusión asignado por el Instructor.

¿Por qué esta en acuerdo o desacuerdo?, ¿Qué experiencia personal esta relacionada con lo expresado?.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 4 horas
- ✓ **Materiales:** No es necesario.

Actividad de contextualización e identificación de conocimientos

En equipo de trabajo asignados por su Instructor y a partir de los conocimientos previos defina: ¿Cuáles son los cuatro cambios de conducta que abarca la capacitación?.

Se puede decir, que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, el cual es aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas logran adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y competencias en función de unos objetivos definidos.

> Dentro de una concepción más limitada. Flippo explica que la "capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo".
>
> Algunos autores van mas allá, como por ejemplo Hoyler, que considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intensión de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa.

Contenido de la capacitación

El contenido de una capacitación abarca cuatro formas de cambio de conducta

Transmisión de la información. Por lo general la información dada es general, información acerca de la empresa, los productos y servicios que ofrece, las normas, las políticas, el reglamento, las metas, entre otros.

Desarrollo de habilidades. Esta estrategia está enfocada hacia las tareas y operaciones que se realizan, busca reforzar o desarrollar en los colaboradores habilidades, destrezas, conocimientos directamente relacionados con las funciones y responsabilidades del cargo.

Desarrollo o modificación de actitudes. Esta relacionada con el buscar modificar los hábitos y actitudes negativas de los colaboradores y convertirlas en otras más favorables.

Desarrollo de conceptos. Se busca ampliar y elevar la capacidad de visión que se tiene de las actividades, procesos, servicios de la empresa.

A continuación, se muestra un resumen del contenido de la capacitación.

Tabla 14.
Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.

Contenido de la capacitación	**Transformación de información**	**Aumento del conocimiento de las personas** Información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.
	Desarrollo de habilidades	**Mejora habilidades y destrezas.** Habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.
	Desarrollo de actitudes	**Desarrollo o modificación de conducta.** Cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar las sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos.
	Desarrollo de conceptos	**Elevar el nivel de abstracción.** Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas en términos globales y estratégicos.

Nota. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación. CHAVENATO. IDALBERTO. Gestâo de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizaçôes, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008, p. 295

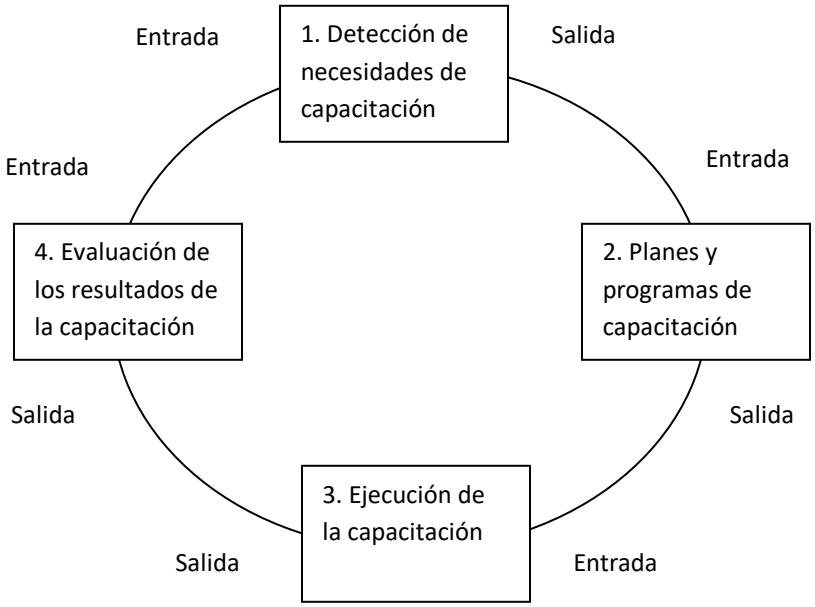
Los principales ***objetivos de la capacitación*** son:

1. preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Las capacitaciones tienen un proceso de cuatro etapas que son las siguientes.

1. Detención de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

Figura 10.
El ciclo de la capacitación



Nota. El ciclo de la capacitación. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill. Pág.325

Cuando se logra identificar *la necesidad de capacitación, debemos dar respuesta a los siguientes interrogantes.*

¿QUÉ se debe enseñar?

¿QUIÉN debe aprender?
¿CUÁNDO se debe enseñar?
¿DÓNDE se debe enseñar?
¿CÓMO se debe enseñar?
¿QUIÉN lo debe enseñar?

La planeación de la capacitación

La planeación de la capacitación contiene los siguientes pasos, los cuales se deben tener claros

1. ¿Quién debe capacitarse?
2. ¿Quién va a realizar la capacitación?
3. ¿Objetivos de la capacitación?
4. ¿Cuáles son los temas y contenido de la capacitación?
5. ¿Lugar donde se llevará a cabo la reunión?
6. ¿Recursos necesarios para la capacitación?
7.¿Fecha en que se llevará a cabo la capacitación?
8.¿Duración, periodicidad de la capacitación?
9. ¿Costo-beneficio de la capacitación?
10. Evaluación de la capacitación

Evaluación de los resultados de la capacitación

La última etapa de un proceso de capacitación es la evaluación de los resultados, en ella se debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones esperadas en la conducta de los colaboradores.
2. Y se debe verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la organización.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 6 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

Actividades de apropiación del conocimiento

Aprendiz, teniendo en cuenta la capacitación y desarrollo del personal, usted deberá crear un informe escrito en Word, teniendo en cuenta Norma ICONTEC 1486, en el cual se muestre la necesidad de una capacitación en un cargo de la empresa asignada.

En el documento se debe dar respuesta a *la necesidad de capacitación* y la planeación de esta.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 3 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

Actividades de transferencia del conocimiento

Aprendices, en equipos de trabajo asignados por su Instructor, deberá de programar una capacitación teniendo en cuenta el resultado del ejercicio realizado anteriormente de la evaluación del desempeño. Dicha programación deberá contener *la necesidad de capacitación* y la planeación y el formato respectivo.

- ✓ **Ambiente Requerido**: Ambiente con computadores.
- ✓ **Duración de la actividad**: 3 horas
- ✓ **Materiales**: Computador, hojas, impresora, cartulina, marcadores.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de aprendizaje	Criterios de evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencia de producto y desempeño: Creación formato de perfil del cargo, Manual de procedimiento y Manual de funciones.	Define Perfiles técnicos, Manual de procedimiento y Manual de funciones de los trabajadores de acuerdo con los requerimientos de la empresa y manuales de la empresa.	Lista de chequeo
Evidencia de producto y desempeño: Formato de Hoja de Vida Desarrollar estructura de la entrevista con su equipo técnico	Aplica pruebas de selección de personal de acuerdo con perfiles técnicos definidos	Lista de chequeo
Evidencia de desempeño. Documentación a presentar para un contrato de persona natural	Verifica el cumplimiento de la reglamentación establecida para la coordinación de personal de acuerdo con la normatividad.	Lista de chequeo
Evidencia de producto y desempeño Formato en Excel programación	Programa turnos de trabajo de acuerdo con las políticas de la Organización y normatividad legal vigente.	Lista de chequeo

de turnos de trabajo		
Evidencia de producto Formato evaluación del desempeño	Elabora formatos para la evaluación del desempeño de personal de acuerdo con los requerimientos de la organización. Aplica pruebas de evaluación de desempeño del personal de la planta de acuerdo con los requerimientos de la organización.	Lista de chequeo
Evidencia de producto y desempeño Formato de capacitación y desarrollo personal	Desarrolla programa de capacitación de acuerdo con las necesidades técnicas de los trabajadores	Lista de chequeo

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis del puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

Análisis: examinar detalladamente una cosa, separando o considerando por separado sus partes, para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones.

Autoevaluación: Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y superar las expectativas.

Capacidad tecnológica: se puede definir como la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.

Competencia metodológica: es la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole.

Competencia personal: es la capacidad personal para prender y absorber nuevos conocimientos y habilidades.

Competencia social: es la capacidad para relacionarse eficientemente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

Competencias laborales empresariales y para el emprendimiento. identificación de oportunidades para crear empresa o unidades de negocios; Elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocios; Consecución de recursos; Capacidad para asumir el riesgo; Mercadeo y Ventas.

Competencias laborales intelectuales: toma de decisiones; Creatividad; Solución de problemas; Atención; Memoria; Concentración.

Competencias laborales interpersonales: comunicación; Trabajo en equipo; Liderazgo; Manejo de conflicto; Capacidad de adaptación; Proactividad.

Competencias laborales organizacionales: gestión de la información; Orientación al servicio; Referencia competitiva; Gestión y manejo de recursos; Responsabilidad ambiental.
Competencias laborales personales: orientación ética; Dominio personal; Inteligencia emocional; Adaptación al cambio.

Competencias laborales tecnológicas: identificar, Transformar, innovar procedimientos; Usar herramientas informáticas; Crear, adaptar, apropiar, manejar, transferir tecnologías; Elaborar modelos tecnológicos.

Competencias laborales: comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos jornada laboral:

Contrato: Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones

Contrato de trabajo a término fijo: el contrato de trabajo a término fijo de uno a tres años es aquel en que las partes pactan una duración cierta y limitada en el tiempo y que tiene una duración máxima de 3 años pero que puede ser renovado tantas veces como lo dispongan las partes.

Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (chek list) con evidencia de necesidades de capacitación.

Descripción: explicar cómo es una cosa, una persona o un lugar para ofrecer una imagen o una idea completa de ellos.

Distribución de las horas de trabajo. las horas de trabajo durante cada jornada deben distribuirse al menos en dos secciones, con un intermedio de descanso que se adapte racionalmente a la naturaleza del trabajo y a las necesidades de los trabajadores. El tiempo de este descanso no se computa en la jornada.

Eficaz: es el nivel de consecución de las metas y objetivos, en otras palabras hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone.

Eficiente: se presenta cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismo o menos recursos.

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización.

Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.

Fatiga laboral: la fatiga laboral se traduce en la disminución progresiva de la capacidad de resistencia del individuo en sus condiciones de salud física y psíquica.

Función: es un conjunto de tareas (actividades) puestos por hora ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

Habilidades: hace referencia a la maña, talento o aptitud que poseen las personas para desarrollar de manera eficaz alguna tarea. Se puede decir que cuando decimos que alguien es hábil, nos referimos a la capacidad que tiene de lograr el éxito en la tarea que está realizando gracias a su destreza.

Horario de trabajo: es el periodo dentro del cual el trabajador hace su jornada de trabajo.

Indicadores de innovación: ejemplo desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejora, investigación y desarrollo, calidad total.

Indicadores financieros: los relacionados con elementos financieros, por ejemplo, utilidad, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, entre otros.

Indicadores ligados al cliente: como satisfacción del cliente (externo e interno), tiempo de entrega de pedidos, participación de mercado, entre otros.

Insumos (entradas o inputs): como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.

La jornada de trabajo, o jornada laboral: hace referencia al número de horas que el trabajador debe laborar en un día según lo acordado en el contrato de trabajo, y por la que se le paga el salario acorado

Manual de funciones: constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

Manual de procedimiento: documento que se utiliza para la implementación del sistema de control interno, debe incluir todas las actividades a realizar y establecer las responsabilidades de los funcionarios implicados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Modelo de clasificación: es un enfoque más amplio, varios candidatos para cada vacante, y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada vacante que se pretende llenar.

Modelo de colocación: cuando no se incluye la categorización de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante.

Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del cargo; las alternativas son aprobación o rechazo. Y la opción es rechazado, entonces queda eliminado del proceso, debido a que hay varios candidatos para una sola vacante.

Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un cargo.

OIT: es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Fue fundada el 11 de abril de 1919, en el marco de las negociaciones del Tratado de Versalles. Su Constitución, sancionada en 1919, se complementa con la Declaración de Filadelfia de 1944.

Perfiles Un perfil de puesto, también llamado perfil de experiencia de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas.

Persona jurídica: Debe actuar a través de su representante legal para contraer obligaciones, así como para ejecutar los actos propios de los empresarios.

Persona natural: La persona natural actúa siempre con su nombre personal, aunque puede utilizar un nombre diferente al registrar el establecimiento de comercio.

Proceso u operación (throughtputs): como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.

Productos (salidas u outputs): como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.

Puestos: conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando unas técnicas, métodos o medios específicos, pero que, a su vez, se mantienen determinados por dicha empresa, donde se lleva a cabo su actividad.

Realimentación /feedback): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

Remuneración por destajo o por unidad de obra: al trabajador se le paga según la tarea que desarrolle en su jornada laboral, o según las unidades producidas.

Remuneración por unidad de tiempo: Medida que se fija por las partes para remunerar el trabajo realizado en función de la duración del servicio (por hora, día, semana, quincena o mes trabajado)

Salario: dinero que recibe una persona de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica.

Salario mínimo: Cantidad mínima, fijada por la Administración, que debe percibir al menos cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa

Selección de personal: es el proceso que se sigue para la contratación de un empleado. Para cubrir la vacante se evalúan las cualidades, conocimientos, habilidades o la experiencia para cubrir la vacante que demanda la organización.

Sistema de turnos: a los trabajadores se les asignan a turnos de trabajo que varían regularmente a lo largo del tiempo y «se rotan» las 24 horas del día.

Subordinación: Dependencia de una persona o una cosa respecto de otra o de otras, por las que está regida o a las que está sometida.

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados).

Técnicas de selección: actividades capaces de proporcionar información relacionada con las diferentes vacantes y comparar a los candidatos en relación con los distintos cargos.

Trabajo: toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo."

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

¿Cuál es la diferencia entre currículum vitae vs hojas de vida?. https://business.tutsplus.com/es/articles/cv-versus-resume--cms-27312#:~:text=Un%20Curriculum%20Vitae%20es%20m%C3%A1s,se%20refieren%20al%20mismo%20documento.&text=Mientras%20que%20una%20hoja%20de,aplicar%20para%20un%20empleo%20espec%C3%ADfico.

Alles, M. (2014). 9 programas para el desarrollo del talento en la organización. Gestión Humana.com:

http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/9/9_programas_para_talento/9_programas_para_talento.asp

Bernal, C. (2017). Proceso administrativo. (3a. ed.). Pearson Educación. http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=6926

Bohlander, G. W. (2018). Administración de recursos humanos. Cengage. http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=4645

Cantillo, M. (23 de Mayo de 2019). Tendencias globales que marcan el futuro del trabajo. Gestión Humana. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/T/tendencias_globales_de_talento_2019_mercer/tendencias_globales_de_talento_2019_mercer.asp

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana. http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=9350

Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação, 31-46. https://search-proquest-com.bdigital.sena.edu.co/docview/2350123209?accountid=31491

Códigos y estatutos de Colombia. https://leyes.co/
Contratos de trabajo, sus tipos, clases y formas. https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html

Dalziel, J. C. (21 de Abril de 2020). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Obtenido de Gestión Humana: http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoMedios/Archivos/libros.htm

Descubre las ventajas y desventajas de la organización circular. https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/descubre-las-ventajas-y-desventajas-de-la-organizacion-circular

Diferencias entre los test psicotécnicos y los tests de personalidad. http://www.cisdet.es/diferencias-entre-los-test-psicotecnicos-y-los-test-de-personalidad/

Estructuras organizativas de una empresa: ventajas y tipos. https://www.lexington.es/blog/estructuras-organizativas-empresa-tipos-ventajas

Gale Onefile. (01 de Diciembre de 2010). Gestion humana en la empresa colombiana: sus caracteristicas, retos y aportes. Una aproximacion a un sistema integral. Informe Académico: https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&u=sena&id=GALE|A307787482&v=2.1&it=r&sid=IFME&asid=a160394f

García, J. B. (2018). La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000: algunas evidencias. Indicadores asociados. Estudios Gerenciales, 39-64. https://doaj-org.bdigital.sena.edu.co/article/0729f34eb0094cc5b93dd3136f288e35

Idalberto chiavenato, "administración de recursos humanos" El capital humano de las organizaciones. Novena edición. 2009. Editorial Mc Graw Hill

Importancia del contrato de trabajo en Colombia. https://www.agtabogados.com/blog/importancia-del-contrato-de-trabajo-en-colombia/#:~:text=Uno%20de%20los%20detalles%20esenciales,a%20realizar%20en%20determinada%20empresa.

International Labour Organization. https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm

Legis Gestion Humana y Human Factor Consulting. (30 de Octubre de 2019). *Estrategia de compensación total 2020.* gestionhumana.com. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/memorias_strategy_compensacion_2020/memorias_strategy_compensacion_2020.asp?VistaPrevia=1 Murray M.

Legis Gestion Humana. (10 de Septiembre de 2019). *Networking de talento: ¿Qué perfiles buscan las empresas?* gestionhumana.com. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/N/networking_de_talento_2/networking_de_talento_2.asp?VistaPrevia=1

Legis Gestión Humana. (11 de Julio de 2001). *Nuevo enfoque de las descripciones de cargo.* Obtenido de Gestión Humana. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/D/descripciones_de_cargo/descripciones_de_cargo.asp

Legis Gestion Humana. (14 de Abril de 2020). *Perfil de cargo por competencias.* gestionhumana.com. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/P/perfil-cargo-herramienta/perfil-cargo-herramienta.asp?VistaPrevia=1

Legis Gestion Humana. (15 de Abril de 2020). *COACHING.* gestionhumana.com. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoMedios/Archivos/sala_de_aprendizaje_coaching.html

Legis Gestión Humana. (15 de Abril de 2020). *SALA DE APRENDIZAJE LIDERAZGO.* Gestionhumana.com. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoMedios/Archivos/sala__de_liderazgo.html

Legis Gestión Humana. (17 de Junio de 2015). *¿Cómo gestionar el talento humano a nivel global?* Obtenido de Gestionhumana.com. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/como_gestionar_el_talento_humano_a_nivel_global/como_gestionar_el_talento_humano_a_nivel_global.asp

Legis Gestión Humana. (18 de Abril de 2020). *Manual para medir el clima labora: ¿Sus colaboradores están felices en su trabajo?* Gestión Humana. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/A/ambiente_de_trabajo/ambiente_de_trabajo.asp

Legis Gestión Humana. (21 de Abril de 2020). *Sala de aprendizaje Gestión por competencias.* Gestión Humana. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/Bancoconocimiento/s/saladeaprendizaje/saladeaprendizaje.asp

Legis Gestión Humana. (25 de Octubre de 2001). *El diseño de un cargo determina la productividad de una empresa y la calidad de vida laboral. Algunas maneras de cómo hacerlo las encontrará en este artículo.* Gestionhumana.com. http://www.gestionhumana.com.bdigital.sena.edu.co/gh4/BancoConocimiento/D/diseno_de_cargos/diseno_de_cargos.asp

López, S. R. (2015). Operaciones administrativas de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana. http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=4890

Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su justificación frente al control interno. https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/

Manuales de procesos, procedimientos y funciones. http://mlcabrera.blogspot.com.co/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html

Nuevas técnicas avanzadas. https://idtalento.com/pruebas-de-seleccion-de-personal/
Pao a paso para la elaboración de manuales de procedimientos. https://es.calameo.com/read/0049414267751e7c29f09

Paredes León, K. C., & Camacaro, M. V. (2016). El CIDE por dentro: Especialización en Gestión de Talento Humano. Revista Visión Gerencial, 15(1), 204. https://link-gale-com.bdigital.sena.edu.co/apps/doc/A569892729/IFME?u=sena&sid=IFME&xid=d9e751d9

Werther William B. Administración de recursos humanos. Edición Séptima. 2014. Editorial McGraw Hill Interamericana.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Ing. Harold G. Iriarte Barakat	Instructor	Astin	
	Ing. Claudia Ximena Gallego	Instructora	Astin	

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

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					