

Proceso de personal y evaluación de desempeño

**Breve descripción:**

Este componente formativo aborda aspectos generales y claves sobre la gestión del talento humano en la empresa, específicamente en procesos de vinculación-desvinculación y administración de las áreas de gestión del talento humano. De igual manera, se orientarán los contenidos a la evaluación del desempeño del personal para la optimización de los talentos y las competencias de empleados, la cualificación de actividades, procedimientos y procesos organizacionales.

**Septiembre 2023**

Tabla de contenido

[Introducción 1](#_Toc146650048)

[1. Retos en el área de gestión del talento humano 3](#_Toc146650049)

[2. Reclutamiento de personal 11](#_Toc146650052)

[3. Selección de personal 15](#_Toc146650053)

[3.1. Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos 15](#_Toc146650054)

[3.2. Fases de selección por competencias 19](#_Toc146650056)

[3.3. Entrevista de selección por competencias 21](#_Toc146650058)

[4. Contratación 32](#_Toc146650060)

[5. Evaluación de desempeño 35](#_Toc146650062)

[6. Medición en la evaluación del desempeño 40](#_Toc146650068)

[7. Áreas funcionales 44](#_Toc146650071)

[8. Canales de comunicación 46](#_Toc146650074)

[Síntesis 49](#_Toc146650075)

[Material complementario 51](#_Toc146650076)

[Glosario 53](#_Toc146650077)

[Referencias bibliográficas 56](#_Toc146650078)

[Créditos 59](#_Toc146650079)

Introducción

Aquí comienza el estudio del componente formativo “**Procesos de personal y evaluación de desempeño**”. Inicie consultando con suma atención el vídeo que se muestra enseguida. ¡**Adelante**!

1. Proceso de personal y evaluación de desempeño



[Enlace de reproducción del video](https://youtu.be/1KQAXAa2Xlk?si=zCtXWICX_QNZ3oNM)

|  |
| --- |
| **Síntesis del video: Proceso de personal y evaluación de desempeño** |
| Dentro de las organizaciones, se llevan a cabo diferentes tipos de procesos en pro del cumplimiento de los ejes misionales que las constituyen, asegurando así el crecimiento productivo y el bienestar de cada uno de sus integrantes.  Es por ello que se establecen criterios que determinan estándares y procesos que permiten la detección y retención de talentos dentro de las empresas, pues, más que un recurso, los miembros son hoy por hoy elementos fundamentales para responder a las necesidades internas y externas de una organización, lo que se ve reflejado en términos de productividad, crecimiento económico y profesional, manifestado en el reconocimiento por la constante evolución y actualización en las tendencias que se generan desde las áreas organizacionales.  Entre otros elementos clave, se encuentra la evaluación del desempeño; una herramienta para el desarrollo de las diferentes estrategias de la empresa que, si no se maneja correctamente, puede convertirse en un problema para la compañía, porque tener al personal desmotivado no es productivo para ninguna empresa.  Con la evaluación del desempeño se logrará verificar el avance de los colaboradores en cada proceso de la empresa y permite retroalimentar el trabajo de los colaboradores a través de técnicas de comunicación asertivas y de mutuo acuerdo. |

# Retos en el área de gestión del talento humano

A lo largo de la historia, las diferentes organizaciones o empresas han forjado una relación cercana y directa con aquellos que las integran, buscando el crecimiento de ambas partes, tanto en lo económico como en lo profesional y personal.

Años atrás, el recurso humano se consideraba algo meramente sustancial y visto como un recurso para obtener un producto; ahora, se contempla como una parte fundamental, lo que ha llevado a que se centren en adquirir personal capacitado, idóneo, talentoso y competente, cuyas capacidades se reconocen de distintas maneras, con el fin de buscar el crecimiento de todos.

**Importante**: estos cambios han influido directamente en cómo nombrar a aquellas áreas de una organización que son las encargadas de gestionar el talento humano. En muchas empresas, instituciones u organizaciones cambiaron el término de Recursos Humanos (RRHH) al de Administración de Recursos Humanos (ARH), Gestión del Talento Humano (GTH), gestión de asociados o colaboradores, administración de capital humano o intelectual (Chiavenato, 2020); estos nombres van alineados a las nuevas tendencias en cuanto a la interacción de los integrantes con una empresa, que conlleve a una productividad óptima y donde la labor de un ser humano sea reconocida y le signifique condiciones de calidad de vida digna.

### Gestión del Talento Humano (GTH)

Campo relacionado con la misión, visión, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización, que dependen de la estructura organizacional, cultura corporativa, características del mercado y del negocio propio de una organización, tecnología, procesos internos y estilo de administración, caracterizado por el grupo de personas que la conforman (Chiavenato, 2020).

Es el área que suma y construye talentos a través de un grupo integrado de procesos, con el objetivo de administrar y aumentar el capital humano de las diferentes organizaciones. Al llamarse gestión del talento, tiene como misión gestionar el talento de todos los integrantes, el que posee cada uno, y no la gestión de la persona como tal.

La siguiente tabla le muestra los cambios graduales en el área de gestión del talento humano, término del que se hará uso dentro de este componente formativo:

1. Saltos graduales en el área de gestión del talento humano

| Antes | Ahora |
| --- | --- |
| Administración de recursos humanos | Gestión de persona |
| Personas como recursos productivos | Personas como seres humanos |
| Trato estandarizado y uniforme | Trato individualizado y personalizado |
| Búsqueda de actividad física o intelectual | Búsqueda de actividad física y mental |
| Era Industrial | Era de la Información |
| Enfoque en las operaciones | Hincapié en las tácticas |
| Tipo de trabajo | Trabajo mental |
| Mantener el statu quo | Creatividad |
| Trabajo aislado | Colaboración |

Nota. Chiavenato (2020, p. 109).

Estos cambios constituyen retos para las áreas de gestión humana, pues deben leer las necesidades de la sociedad de la que forman parte, contribuyendo todos al fortalecimiento económico de un sector, y responder a todo un sistema, pues una organización por sí sola no puede funcionar.

Una vez las detectan y generan los planes de acción necesarios para responder a dichas demandas, deberán trabajar por gestionar adecuadamente talentos y competencias del personal, para la detección y retención del mismo.

Dentro de los retos más importantes por liderar, desde el área de gestión del talento humano, están:

1. **Incentivos al personal**. Liderar espacios en los que se incentive al personal, a través de la motivación y el reconocimiento individual de las capacidades y aptitudes que fomentan el buen funcionamiento de la organización; esto contribuye a un buen ambiente laboral.

* Los incentivos financieros y de reconocimiento por la labor (aumentos, bonificaciones, días vacacionales extras, horas libres, etc.)
* Espacios de conciliación laboral.
* Espacios y programas de formación, cualificación y actualización.
* Fomentar el trabajo en equipo y el establecimiento de grupos y asociaciones dentro de la misma empresa.

1. **Detección y retención del talento**. Consiste en fidelizar y propiciar sentido de pertenencia en cada uno de los integrantes, así se evita que personal con talento y competencias indispensables dejen de formar parte de dichas organizaciones, empresas o instituciones.

* Fortalecimiento de la cultura organizacional.
* Buen clima laboral.
* Comunicación asertiva.
* Posibilidades de crecimiento personal y profesional.
* Espacios de autoevaluación y evaluación constructiva.

1. **Cualificación permanente**. La capacitación, actualización y cualificación en cada una de las áreas propias del saber dentro de las organizaciones, es un punto que se constituye en un elemento estratégico, pues el reconocer al personal a partir de su saber, el desarrollo de habilidades y del saber hacer, además de la promoción de sus aptitudes, propicia:

* Crecimiento personal y profesional de todos los integrantes de la organización.
* Alto nivel de satisfacción dentro de todos los puestos de trabajo en la organización.
* Aumento de productividad y alta calidad en cada uno de los productos, lo que es reflejo de la eficiencia y pertinencia en cada labor realizada.
* Fidelización del talento humano de las organizaciones.
* Genera que se produzca el reclutamiento interno.

1. **Clima laboral**. Está definido a partir de elementos tangibles e intangibles que propician el bienestar colectivo de los miembros de una organización.

* Respeto y tolerancia.
* Innovación económica, social y ambiental en los procesos de la empresa.
* Políticas claras de bienestar.

Vigilar cada una de las áreas mencionadas anteriormente constituye el hecho de velar porque el bienestar colectivo sea uno de sus principales objetivos. Actualmente, conceptos como la sostenibilidad ya no solo están dirigidos al medio ambiente o a procesos enfocados en los productos, sino también a cuán sostenible dice ser una empresa desde el insumo más importante y primordial, que son los seres humanos.

### Funciones del área de gestión del talento humano

Son diversas las acciones que ejerce el área de talento humano dentro de las organizaciones, constituyéndose, a su vez, en objetivos, los cuales son:

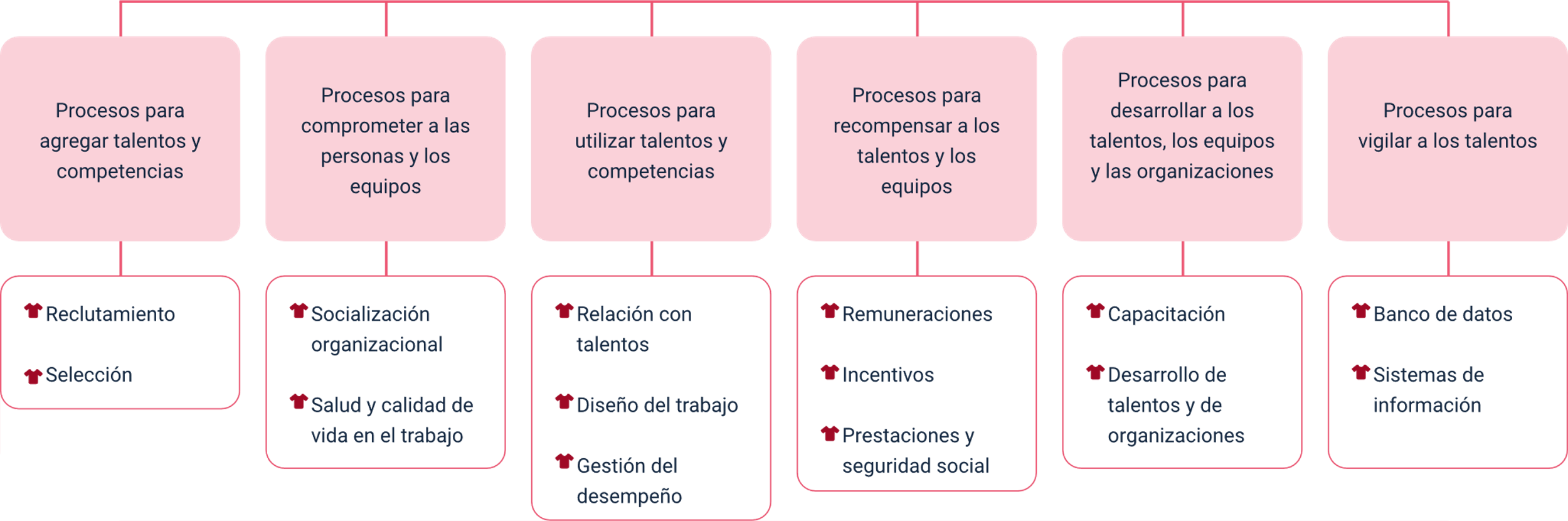
* Contribuir en la realización de la misión y objetivos de la organización.
* Fomentar la competitividad y sostenibilidad de la organización.
* Dotar a la organización de personas capacitadas, idóneas, competentes, motivadas y coherentes, a fin de lograr los principios misionales, visionales y objetivos que persiguen.
* Proporcionar herramientas que conlleven a la autorrealización y satisfacción de los miembros de la organización en cada una de sus labores.
* El desarrollo y las condiciones que propician una calidad de vida óptima en el trabajo.
* Estar a la vanguardia en cuanto a procesos de administración que impulsan el cambio y la evolución de la gestión del talento humano.
* Establecimiento y mantenimiento de políticas éticas, sociales y de bienestar responsable.
* Contribuir a desarrollarse y ser los mejores a nivel de empresa y equipo.

En pro del cumplimiento de estos objetivos, se establecen los procesos que lidera el área de gestión humana, los cuales son:

1. **Agregar talentos y competencias**: reclutamiento y selección de personal. Genera tener talentos excelentes.
2. **Incentivar el compromiso de las personas y equipos de la organización**: socialización organizacional, salud y calidad de vida en el trabajo. Genera talentos comprometidos.
3. **Utilizar talentos y competencias**: relación con los talentos, diseño del trabajo y gestión del desempeño de los integrantes de la organización. Genera talentos emprendedores.
4. **Recompensar talentos y a los equipos**: remuneraciones, incentivos, prestaciones y seguridad social. Genera talentos motivados.
5. **Desarrollar los talentos, los equipos y las organizaciones**: capacitaciones, desarrollo de talentos y de organizaciones. Genera talentos competentes.
6. **Vigilar los talentos**: banco de datos y de talentos, sistemas de información gerencial. Genera talentos conocidos.

La siguiente figura muestra los procesos de la gestión del talento humano; detállelos y procure llevar algún registro de lo más destacado:

1. Procesos de la gestión del talento humano



Los 6 procesos para la gestión del talento humano y las acciones o ámbitos específicos, se muestra la figura inmediatamente anterior, son:

* Proceso para agregar talentos y competencias, relacionado con reclutamiento y selección.
* Proceso para comprometer al personal y los equipos, relacionado con socialización organizacional, salud y calidad de vida en el trabajo.
* Procesos para utilizar talentos y competencias, relacionado con diseño del trabajo, gestión del desempeño y la relación con los talentos mismos.
* Procesos para recompensar talentos y equipos, relacionado con remuneraciones, incentivos, prestaciones y seguridad social.
* Procesos el desarrollo de los talentos, los equipos y las organizaciones, relacionado con capacitación, desarrollo de talentos y organizaciones.
* Procesos para vigilancia a los talentos, relacionado con Bancos de datos y sistemas de información.

Estos procesos hacen que la GTH se conforme como un sistema integrado, visto desde el reclutamiento de talentos, la recompensa de talentos, el desarrollo, el compromiso, el monitoreo y la utilización de los talentos dentro de las organizaciones.

# Reclutamiento de personal

Para el desarrollo de los procesos misionales de las empresas, es necesaria una serie de componentes para que estos se consideren productivos, encontrando como pieza fundamental su talento humano, entendido este como los colaboradores que ponen a su servicio tanto conocimientos como experiencias en torno a las exigencias del contexto laboral.

A continuación, reconozca los aspectos más importantes sobre el reclutamiento del personal:

1. **Idoneidad**. Las organizaciones requieren incorporar el personal idóneo para llevar a cabo las actividades requeridas para mantener sus estándares de calidad y competitividad.
2. **Procesos de Incorporación**. Por lo tanto, surge la necesidad de desarrollar procesos de incorporación adecuados y estructurados según los cargos requeridos.
3. **Etapas del proceso**. El proceso de vinculación se compone de las etapas de reclutamiento, selección y orientación. Puede que estos procesos sean realizados con tiempo y con una planificación adecuada, dependiendo de la necesidad de personal, o puede que se lleven a cabo de forma apresurada debido a una situación imprevista por el área de recursos humanos.
4. **Estrategias de la organización**. Por ende, la etapa de reclutamiento constituye un primer acercamiento importante con los posibles aspirantes al puesto que se ofrece al mercado en general, y es aquí donde la empresa debe establecer las estrategias que más se ajusten para llegarle al público objetivo.
5. **Reclutamiento en doble vía**. El reclutamiento es el proceso que trabaja en doble vía, puesto que, por una parte, da a conocer las ofertas de empleo, haciendo uso de la comunicación, y, al mismo tiempo, atrae a los posibles candidatos para que continúen en el proceso de selección.
6. **Niveles del reclutamiento**. Es de resaltar que el proceso de reclutamiento puede desarrollarse a nivel interno o externo. En el primero, se acude a la promoción o traslado de los empleados de la misma empresa para cubrir un nuevo puesto vacante, teniendo como argumento que el trabajador ya tiene conocimiento de la empresa, lo cual genera mayor confianza y sentido de pertenencia en esta, al observar que la empresa ofrece oportunidades de continuar avanzando en su desarrollo laboral.
7. **Renovación**. Por otro lado, el reclutamiento a nivel externo se realiza al necesitar de nuevo personal, puesto que la empresa tiene a sus demás empleados en los cargos justos, además, porque ve la necesidad de adoptar ideas frescas que innoven el panorama laboral.

A continuación, se muestran en detalle las diferencias entre el reclutamiento interno y externo, para determinar cuál se ajusta mejor a las exigencias que solicita una organización:

1. Saltos graduales en el área de gestión del talento humano

| Reclutamiento interno | Reclutamiento externo |
| --- | --- |
| Los puestos de trabajo que quedan vacantes son ocupados por miembros de una empresa, estos son seleccionados y promovidos dentro de la empresa. | Los puestos de trabajo que están vacantes son ocupados por personal o candidatos externos a la organización, quienes son cuidadosamente seleccionados para el ingreso a una empresa |
| Los candidatos salen de la misma organización, teniendo en cuenta su información en la base de datos. | Los candidatos se obtienen del proceso de reclutamiento externo dentro del mercado de talentos. |
| Los candidatos son conocidos por la empresa, han sido observados y, de acuerdo con sus resultados, son considerados para la postulación, pasando por pruebas de selección, capacitación y evaluación de desempeño. | Los candidatos son desconocidos, estos deben pasar por las pruebas de selección y son evaluados durante el proceso. |
| Los puestos de trabajo son ofrecidos a trabajadores propios de la empresa, permitiendo ascender y desarrollarse profesionalmente a través de mejores puestos. | Las oportunidades de los empleos de la organización se ofrecen al mercado y los candidatos pueden entrar en el ejercicio de la selección. |

Nota. Chiavenato (2020, p. 103).

Una vez se han atraído los posibles candidatos para cubrir los puestos laborales que se ofrecen en una empresa, se lleva a cabo la segunda etapa del proceso de vinculación, es decir, la selección. Según Dolan et al. (2014), en este paso se recoge la información del aspirante al cargo, la cual será revisada en el documento conocido como Hoja de Vida, donde debe incluir su información personal, estudios y experiencia, además de un portafolio de actividades si el cargo lo amerita.

Conjuntamente, se lleva a cabo la elección de la persona que será contratada para el puesto ofrecido, teniendo en cuenta una serie de elementos que serán abordados de manera más puntual a lo largo de este componente de aprendizaje; de este tema se hablará a mayor profundidad en el siguiente apartado.

Actualmente, el reclutamiento posee dos enfoques y estos son vistos desde los talentos y las competencias, esto permite determinar qué proceso debe liderar la GTH, en vista del requerimiento de los perfiles técnicos en una empresa; por ello, dependiendo del perfil, el reclutamiento se lleva a cabo.

Una vez se tiene decidido el enfoque bajo el cual se hará el respectivo reclutamiento de personal, se establecen las técnicas que permiten que este proceso se lleve a cabo.

A continuación, se mencionan las más relevantes:

* Anuncios en diarios informativos, revistas, artículos, Internet, entre otros que son fuentes de información para grandes sectores de interés.
* Agencias dedicadas a reclutamiento.
* Escuelas, universidades, asociaciones.
* Anuncios locales, carteles.
* Consultas de los archivos de las bases de datos o bancos de datos, dado que, en muchas organizaciones, independientemente de que no necesiten nuevos talentos, hacen recopilación de aquellos interesados en formar parte por si se requiere.

# Selección de personal

Una vez que el proceso de reclutamiento se lleva a cabo y se termina de ejecutar, le sigue la etapa de selección. La selección consiste en realizar una serie de pasos, en cabeza del área de GTH, para escoger, de toda una lista de candidatos, el indicado y determinar si cumple con los criterios, características, actitudes, aptitudes y competencias para el puesto disponible, y que dicho candidato posibilite el cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales de una empresa.

Podría concluirse que es un proceso de decisión en el que se evalúan los criterios mencionados anteriormente, teniendo en cuenta las diferencias individuales de cada uno de ellos; esto permite tener una proyección a futuro sobre la incorporación de un nuevo miembro, pues para el área de GTH la retención de talentos es uno de sus misionales.

Al igual que en el proceso de reclutamiento, la selección contiene dos enfoques basados en los talentos y en las competencias, lo cual permite identificar personas con habilidades individuales e indispensables en la productividad de una organización, puesto que las competencias organizacionales se fundan en las competencias individuales.

Determinar el enfoque de la selección está alineado al perfil técnico requerido y este estará en coherencia con el enfoque seleccionado en reclutamiento.

## Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos

A través del área de GTH, las organizaciones se enfrentan a la decisión respecto a los candidatos presentados para los puestos vacantes, cada decisión necesariamente implica al individuo en tratos determinados, tratos vistos desde la decisión que tomará.

Estos tratos contienen cuatro modelos para las decisiones que se toman frente a los candidatos:

* **Modelo de colocación**. Es cuando solo existe un candidato y una vacante, esto conlleva que el candidato será admitido.
* **Modelo de selección**. Es cuando hay varios candidatos y una vacante, lo que implica que los candidatos serán comparados en torno a las necesidades del puesto. A medida que avance el proceso, en cuanto a las pruebas que se les apliquen, uno será admitido y los otros rechazados, dando la posibilidad de retroalimentación a los que no queden asignados para el puesto.
* **Modelo de clasificación**. Para este modelo, hay presentes varios candidatos y varias vacantes, todos ellos tipificados y analizados desde el área de GTH. Cada uno de los candidatos es pasado por las pruebas correspondientes y se presentan las opciones de admitido o rechazado. En este modelo, es posible que entre los candidatos presentados no solo se evalúe la opción de una vacante, sino que pueda analizarse desde las vacantes disponibles.
* **Modelo de valor agregado**. Este modelo no solo implica la comparación entre candidatos y vacante, se enfoca en abastecer y proveer de competencias a la empresa, lo que conlleva que cada candidato sea visto desde las competencias individuales que ofrece en alineación con las competencias de la organización o empresa. Este modelo está más enfocado en el perfil técnico requerido.

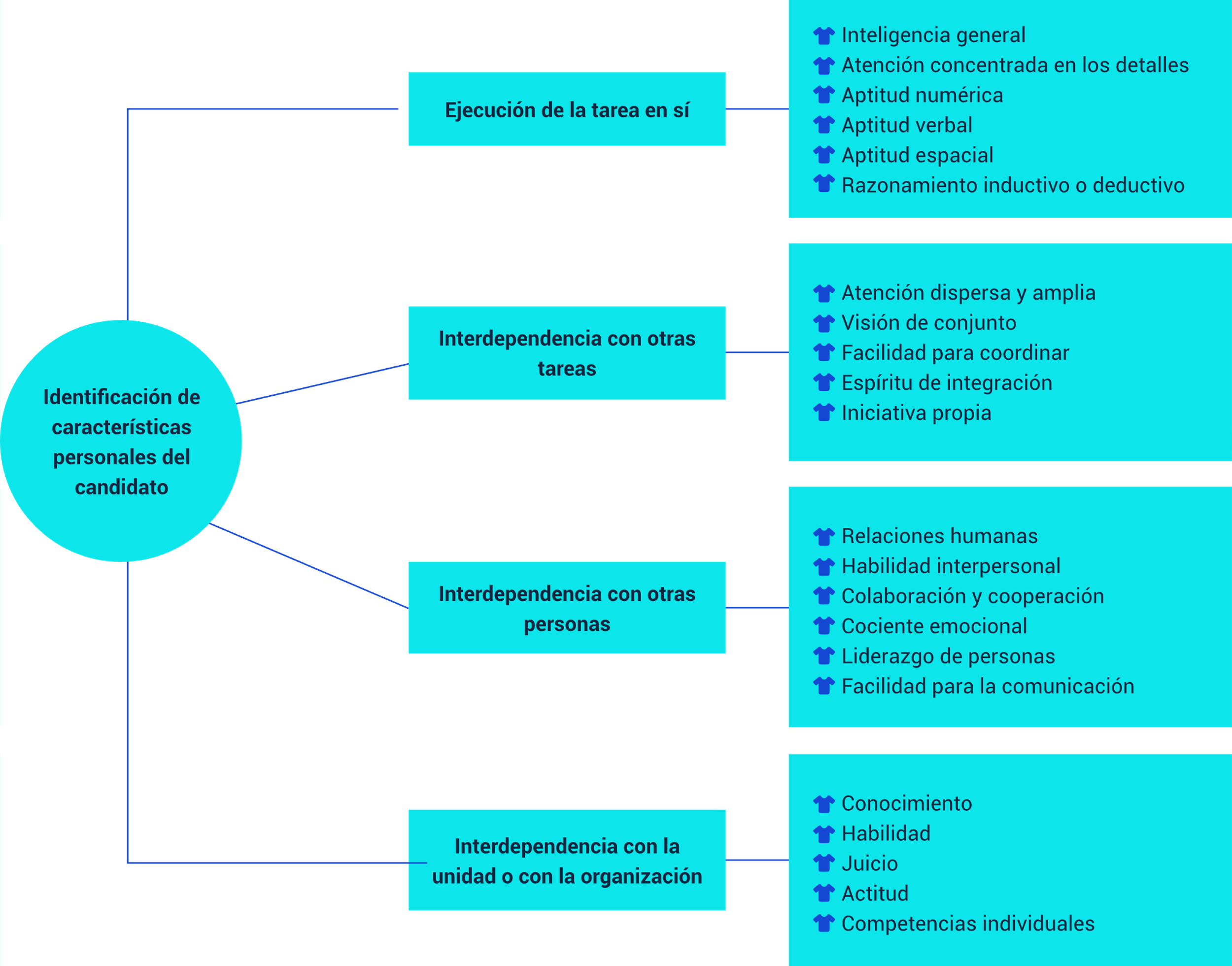
### Competencia individual

Conjunto de habilidades y tecnologías referentes a la no existencia de una única habilidad, sino a la integración de varias, permitiendo denotar autenticidad en competencias esenciales, relacionadas con los conocimientos, habilidades y actitudes en un individuo.

Cuando se mencionan las competencias individuales, es necesario identificar aquellas características personales de cada candidato.

El siguiente esquema, le muestra la manera de identificarlas por categorías:

1. Identificación de características personales en los candidatos



La identificación de características personales de los candidatos puede darse así:

* Características de la ejecución de tareas: inteligencia general, atención centrada en detalles, aptitud numérica, verbal y espacial, razonamiento inductivo o deductivo.
* Características de interdependencia con otras áreas: atención dispersa y amplia, visión de conjunto, coordinación, espíritu de integración.
* Características de interdependencia con otras personas: relaciones humanas, colaboración, cooperación, cociente emocional.
* Características de interdependencia con la organización: conocimiento, habilidad, juicio, actitud.

Si en una empresa se determina que la selección de personal será por competencias, estas deben estar alineadas con las competencias individuales de los candidatos y esto se logra a través de la recopilación de datos concentrados en definir dichas competencias individuales.

El término de competencia suele designarse a personas calificadas y exitosas, que desarrollan una labor específica, representando así la coordinación de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que manifestadas e integradas dan como resultado productos con elementos diferenciadores.

Dentro de las organizaciones, las competencias suelen estar jerarquizadas de la siguiente manera:

1. **Competencias esenciales**. Son determinadas por toda una organización, son construidas y poseen ventajas competitivas sobre las demás organizaciones; deberán poseer: el valor que perciben los clientes, diferenciación con los competidores, capacidad de expandirse.
2. **Competencias funcionales**. Estas también deben construirse por la organización, son las que sustentan las competencias esenciales, lo que permite que cada área construya sus propias competencias según su especialización.
3. **Competencias administrativas**. Vistas desde la gerencia, enfocadas en dirigir personas y equipos.
4. **Competencias individuales**. Son construidas por la gerencia y los colaboradores para actuar en las diferentes actividades.

## Fases de selección por competencias

El enfoque de selección de personal por competencias requiere de la aplicación de un modelo centrado en la estipulación de competencias individuales, las cuales deben caracterizar la misma organización.

A continuación, se presentan las fases que debe contener dicho proceso para que se pueda ejecutar de la mejor manera:

* **Primera fase**. Establecer qué competencias necesita la organización en un puesto o un área, a partir de las habilidades esenciales en conjunto con las funcionales, administrativas e individuales. Estas estarán de acuerdo con las responsabilidades y labores de un puesto de trabajo. Si es un puesto nuevo, esto se estipulará por área y organización.
* **Segunda fase**. Seleccionar las competencias y descartar las que no sean necesarias de acuerdo con el perfil técnico. Estas se dan dentro del mismo proceso y se van analizando respecto a los candidatos presentados para el puesto o la vacante.
* **Tercera fase**. Valoración de las competencias. Este paso se realiza una vez se han logrado segmentar aún más los candidatos presentados a una vacante, permitiendo la comparación entre candidatos y la comparación de acuerdo con el puesto.
* **Cuarta fase**. Selección de competencias. Una vez se pasó por el proceso de valoración de competencias en los candidatos, se empiezan a categorizar los mejores resultados de acuerdo con el perfil presentado y el perfil requerido, y se determina qué candidato es admitido.

Las organizaciones se valen de diferentes pruebas para poder determinar, por ejemplo: capacidad cognitiva, habilidades interpersonales, pensamiento crítico, orientación a resultados, entre otros.

Las empresas u organizaciones, de acuerdo con sus áreas del saber, establecen pruebas técnicas para fijar el nivel de productividad, desempeño y producto. Por ejemplo, en empresas del sector de la confección, cuando son perfiles técnicos, las pruebas, además de las generales, están orientadas a observar qué tan eficiente es el resultado de una tarea determinada, lo que permite observar la integralidad de las competencias que se necesitan en un perfil específico.

### Etapas del proceso de selección

El proceso de selección implica una serie de pasos que son establecidos por las organizaciones de acuerdo con sus modelos, enfoques y necesidades. Por lo general, se contemplan las siguientes fases para este proceso:

* Detección y análisis de necesidades dentro del proceso de selección.
* Definir el perfil del candidato requerido.
* Reclutamiento de personal.
* Recepción de las HV de los candidatos.
* Preselección de los candidatos. Por lo general, en este punto, los candidatos deberán someterse a pruebas o tests que estipule la empresa que está en búsqueda de personal.
* Selección de personal. En este punto, más que pruebas, se vuelve mucho más personalizado el proceso, como, por ejemplo, iniciar con entrevista y posteriormente pasar a la evaluación del encuentro.
* Creación del informe con resultados de pruebas y entrevista.
* Decisión sobre el o los candidatos seleccionados.
* Contratación y vinculación del candidato.

Lo mencionado anteriormente hace referencia al proceso completo en la selección de personal y a las técnicas que forman parte esencial de la selección, se basa en el tipo de pruebas que se aplican.

## Entrevista de selección por competencias

La entrevista de selección es contemplada como un proceso de comunicación entre dos o más personas que, juntas, interactúan con la finalidad de conocerse y obtener información. Se deben tener claros los roles dentro de una entrevista; por un lado, está el entrevistador, quien con anterioridad ha establecido el tipo de entrevista de acuerdo con el puesto de trabajo para el proceso de selección, a su vez que la cantidad de preguntas y la estructura de estas; por otro lado, está el entrevistado, quien estará dispuesto a generar un espacio que permita darse a conocer e interactuar de acuerdo con las preguntas del entrevistador.

Dentro de la entrevista de selección, aparte de las preguntas, el entrevistador tendrá establecidos otros criterios para recolectar información, que no necesariamente se obtendrá de una respuesta hablada, por ejemplo: lenguaje corporal, presentación, entre otros; estos criterios se establecen también de acuerdo con el puesto de trabajo.

Aunque la entrevista siempre es empleada dentro de los procesos de selección, se debe tener en cuenta que puede tener pros y contras, algunos de ellos se mencionan en la siguiente tabla:

1. Pros y contras de la entrevista de selección

| Pros | Contras |
| --- | --- |
| Permite tener un contacto directo con el candidato. | Puede caer en la subjetividad, lo que conlleva a tener un margen de error y variación alto. |
| Permite interactuar de forma directa. | Aspectos como la tensión pueden influir en el entrevistado, descartándolo aún con competencias idóneas para el puesto. |
| Se observa al candidato como persona y ser humano. | No permite la comparación con varios candidatos y demanda conocimiento del puesto de trabajo. |
| Permite observar criterios relacionados con el lenguaje corporal, comportamiento y reacciones. | El entrevistador debe tener formación y capacitación en ejercicios de entrevista. |

Dado que cada entrevista realizada a un candidato necesita una estructura específica, se deben conocer sus diferentes tipos. A continuación, se mencionan algunos:

1. **Entrevista totalmente estandarizada**. Es una entrevista rígida y estructurada, con una ruta que ha sido preestablecida para obtener respuestas puntales. Por lo general, implica respuestas cerradas, sin posibilidad de analizar a profundidad a un candidato. Al ser tan poco flexible, estas ya han sido planeadas y organizadas de tal manera que el entrevistador no necesita de una mayor capacitación para su aplicación.
2. **Entrevista estandarizada en la formulación de preguntas**. Está enfocada en preguntas que han sido previamente estructuradas, permitiendo una respuesta abierta por parte del candidato; el entrevistador hará revisión sobre la completitud de las preguntas dentro del cuestionario a fin de que se haya recopilado la información para la posterior evaluación.
3. **Entrevista dirigida**. Está enfocada en obtener una respuesta deseada, pero haciendo claridad en que no deba ser específica, pues esta variará según el candidato. Lo que se observa es la intencionalidad y el trasfondo de la respuesta por parte del entrevistado y las preguntas se realizan a criterio del entrevistador.
4. **Entrevista no dirigida**. Es una entrevista que no requiere de preparación de las preguntas con anterioridad, ya que persigue un fin por parte del entrevistador, y las preguntas van surgiendo a medida que vaya transcurriendo la entrevista. Se evalúa la capacidad de adaptación y fluidez por parte del entrevistado, de esta manera, se va recopilando la información de acuerdo con su objetivo general.

Algunos pasos para tener en cuenta en una entrevista de selección, son:

* Identificar los objetivos principales de la entrevista a realizar por parte del entrevistador, en coherencia con las necesidades del puesto y lo requerido por la organización o empresa.
* Crear un clima que propicie un espacio de confianza y seguridad tanto para el entrevistado como para el entrevistador, para ello, es necesario disponer del tiempo y de un espacio en el que no se den interrupciones.
* La entrevista, a medida que se va ejecutando, deberá ir dirigida hacia los objetivos, esto le permite al entrevistador no desviarse hacia temas que no son de interés para la selección.
* Analizar y evaluar dos aspectos: la formalidad, en cuanto a la información referente a formación, estudios, experiencia, conocimientos, competencias y conductual por parte del entrevistado; y en lo no formal, respecto a las respuestas obtenidas, reacciones y capacidad de concentración.
* Evitar preguntas incómodas o discriminatorias, dado que pierde objetividad.
* Responder las preguntas del entrevistado al entrevistador, esto aclarará aspectos que puedan representar confusión para ambas partes.
* Registrar la información adicional una vez haya finalizado la entrevista.

Ahora bien, cuando se menciona la palabra competencia como objetivo en una entrevista, es indispensable tener claridad frente a en cuáles de ellas se centrarán las preguntas; para varias organizaciones, centrarla en este enfoque permite determinar la proyección que tendrá el trabajador dentro de la empresa a manera de predicción frente al desempeño de sus funciones.

Dentro de los conceptos multidimensionales de una competencia están:

1. **Saber ser**. Parte de una dimensión personal, actitudes y valores que guían el comportamiento de una persona.
2. **Saber**. Parte de una dimensión técnica, haciendo referencia a los conocimientos que posee.
3. **Saber hacer**. Parte de una dimensión metodológica y consiste en observar cómo una persona hace aplicabilidad de los conocimientos, cómo actúa frente a ellos y la destreza en el procedimiento de ese actuar.
4. **Saber estar**. Parte de una dimensión participativa, e implica observar cómo un individuo se comunica con los demás para determinar aspectos como el trabajo en equipo.

Teniendo claras estas dimensiones, las preguntas y la forma en las que se desarrolle una entrevista basada en competencias, deberán estructurarse de tal manera que permitan observar, medir y, por ende, obtener un resultado cualitativo, o cuantitativo si se basan en entrevistas rígidas o completamente estructuradas.

No obstante, también se han venido implementando otros modelos de entrevista diferentes a las mencionadas al inicio de este apartado, como, por ejemplo:

1. **Entrevista por competencias estándar**. Se basa en preguntas lideradas por centros de evaluación en los que denotan comportamientos en situaciones específicas, para ello, se valen de instrumentos o pruebas cualitativas o cuantitativas.
2. **Entrevista de incidentes críticos**. Este modelo o tipo de entrevista se basa en saber el porqué de las decisiones o situaciones por las que un individuo ha atravesado en su experiencia profesional. Esto permite observar reacciones en el momento, así como la capacidad de resolver problemas o realizar suposiciones sobre situaciones simuladas y determinar si las respuestas están en coherencia frente a decisiones de trabajos anteriores o si la respuesta obtenida es la esperada para la organización.
3. **Entrevista basada en el desempeño**. Este tipo de entrevista permite determinar la productividad que tendría el candidato una vez se vincula a la organización, para ello, se segmentan los tipos de competencias clave para el puesto de trabajo y de esta manera se estructuran las preguntas basadas en las líneas de acción, indicadores de éxito, sistema, tareas específicas, tiempo y obtención, todo dirigido a objetivos puntuales. Esta entrevista, al igual que la de incidentes críticos, puede ser una limitante para candidatos sin experiencia laboral, restringiendo la posibilidad de adquirir talentos con capacidades que pueden llegar a ser innovadoras.
4. **Entrevista para identificar fortalezas**. Este tipo de entrevista permite captar candidatos con y sin experiencia y tiene como objetivo identificar las fortalezas en áreas profesionales en integración con las personales, permite observar metas a corto y largo plazo y la tenacidad en la persecución de objetivos; hay que recordar que en este punto se observan: gustos y competencias centrales, lo que da como resultado las fortalezas.

### Centros de evaluación

Los centros de evaluación, también conocidos como “Assesment Centers” en inglés, están orientados hacia la evaluación de las capacidades que posee un individuo, conformándose uno de los recursos dentro de las organizaciones en cabeza del área de GTH en procesos de selección de personal, lo que permite identificar las necesidades de formación y desarrollo profesional, y que conlleva determinar la cualificación de un candidato.

Al abordar aspectos como la cualificación de los candidatos en procesos de selección de personal, se genera necesariamente la medición y análisis de datos que contienen dicha información; es por ello por lo que para no confundir los términos de cualificación y competencia es necesario hacer la siguiente distinción, dado que suelen utilizarse términos como: tal candidato se considera es competente para el puesto o tal candidato está cualificado para el puesto.

La siguiente es la caracterización de la cualificación y las competencias:

1. Cualificación y competencias

| Cualificación | Competencias |
| --- | --- |
| Son capacidades que han sido reconocidas y avaladas por centros del sistema educativo. | Son capacidades que han sido adquiridas a través de la experiencia personal y profesional. |
| Se centra en los conocimientos de áreas del saber contenidas en currículos específicos de una carrera. | Se basan en los resultados que dependen y se centran en un contexto personal y profesional, el grado dependerá de la producción de los resultados. |
| Se identifican los centros a los que pertenecen dentro del sistema educativo. | La formación se ha adquirido con la experiencia y se logra identificar en qué contexto ha ocurrido. |
| Al adquirir conocimientos a través de centros educativos, se define el tiempo en el que los adquirió. | El aprendizaje obtenido no está sujeto a su duración. |
| Está basado en dimensiones colectivas, lo que permite identificarse a través de clasificaciones profesionales. | Está basado en dimensión particular e individual, lo que no necesariamente se representa por convenios colectivos. |

Los centros de evaluación se centran en determinar, primero, la cualificación y, segundo, el nivel de competencias en un individuo, a través de pruebas por las que el candidato deberá pasar; de esta forma, los trabajadores pueden conocer objetivamente el grado real que poseen de sus posibilidades en el campo profesional, por ende, si pueden hacer parte de una organización, lo que da una mirada integral.

Dentro de las competencias que suelen medirse, están:

* Organizar.
* Planificar.
* Seguimiento.
* Informática.
* Idiomas.
* Compromiso.
* Ética.
* Comunicación asertiva.
* Aprendizaje y desarrollo autónomo.
* Flexibilidad.
* Capacidad de adaptación.
* Autocontrol.
* Automotivación.
* Iniciativa.
* Capacidad de decisión.
* Autoconocimiento.
* Creatividad.
* Liderazgo.
* Influencia sobre otras personas.
* Desarrollo de personas.
* Análisis y resolución de problemas.
* Síntesis.
* Reconocimiento de la diversidad.
* Multiculturalidad.
* Gestión de proyectos.
* Proactividad.
* Trabajo en equipo.
* Negociación y toma de decisiones.
* Otras que considere cada organización, de acuerdo con el puesto de trabajo.

El uso de las herramientas de las que se valen los centros de evaluación depende de si las entrevistas son individuales o grupales y, también, de si necesitan de una medición cualitativa o cuantitativa.

1. **Individuales**.

* Herramientas cuantitativas: cuestionarios de actitudes y aptitudes.
* Herramientas cualitativas: entrevistas dirigidas y no dirigidas, estudios de caso.

1. Grupales.

* Herramientas cuantitativas: pruebas de situación, “in-basket”, pruebas de simulación en espacios de trabajo, entre otras.
* Herramientas cualitativas: grupos focales de discusión, técnicas de grupos nominales, pruebas con juego de roles y de “outdoors”.

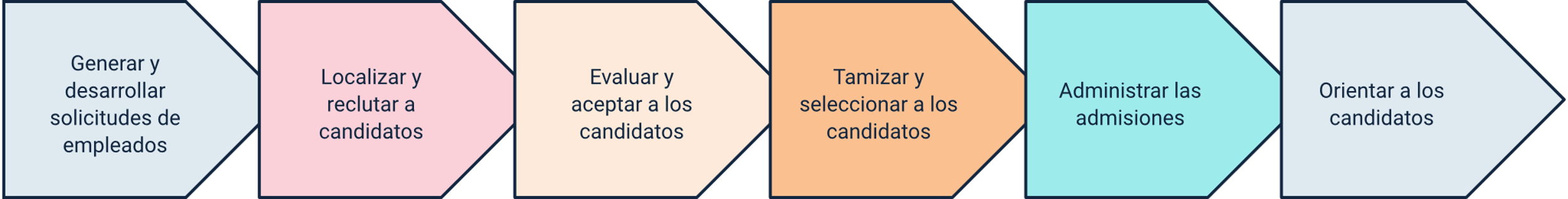
Los nombres de estas pruebas dependen de las baterías o documentación adquirida por cada organización, no están sujetos exclusivamente a los propuestos; pero si se desea analizar cualitativa o cuantitativamente, dichas pruebas deben estar orientadas a estos enfoques.

Al igual que como se mencionaba en la entrevista, las personas que en este caso harán parte de este proceso deben ser evaluadores con formación en estas áreas, lo que permite la confiabilidad y fiabilidad de los resultados obtenidos en cada uno de los procesos ejecutados a los candidatos que harán parte de la selección de personal.

La selección de personal incluye una serie de etapas -o fases- que van ligadas a todo el proceso en general. Es de esperarse que los mejores resultados entre los candidatos, una vez concluyen todas las pruebas, serán de quien se vinculará oficialmente a la organización.

Las actividades desde el reclutamiento hasta la selección son:

1. Actividades desde el reclutamiento hasta la selección



Según la figura, inmediatamente anterior, las actividades desde el reclutamiento hasta la selección, son:

* Generar y desarrollar solicitudes de empleados.
* Localizar y reclutar candidatos.
* Evaluar y aceptar candidatos.
* Tamizar y seleccionar candidatos.
* Administrar las admisiones.
* Orientar a los candidatos.

Consulte con atención el PDF denominado **ProcesoDeSeleccionEnLasEmpresas**, el cual se encuentra en la carpeta Anexos, y afiance sus saberes y conocimientos sobre el proceso de selección en las empresas.

# Contratación

Después de haber realizado el proceso de reclutamiento y selección en el área de gestión humana, continúa la etapa de la contratación, la cual según Grados (2013) se define como el momento en que se formaliza al candidato como nuevo integrante de la empresa. Por otro lado, según el artículo 22 del Código Sustantivo del Trabajo, se establece que el contrato de trabajo 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” (CST, 1951).

De esta manera, en la contratación se determina, como tal, la relación laboral entre el trabajador y el empleador, estableciendo una remuneración a la que tiene derecho el trabajador gracias a la labor que este desempeña dentro del contexto en el que se desarrolla.

El Código Sustantivo del Trabajo regula la normatividad vigente, en cuanto al aspecto laboral, donde se incluyen los procesos de contratación en Colombia; se establece dicha información desde el artículo 22 al 75, donde se definen los diferentes tipos de contrataciones, su modalidad, duración y finalización. Por lo tanto, todas las empresas del país deben regirse a lo que dictaminan estas normas para llevar a cabo los distintos tipos de contratación.

### Tipos de contratación

La contratación puede ser de distintos tipos, según los requerimientos específicos del empleador. De esta manera, según el Código Sustantivo del Trabajo, se puede establecer un contrato de manera verbal o escrita y, por lo general, lo más adecuado es definir esta última opción. Por otro lado, un contrato de trabajo también se puede definir por su duración, es decir, podrá tener un término fijo, indefinido o por obra o labor.

El primero está respaldado por el artículo 46 del CST y el tiempo pactado no podrá exceder a los 3 años. Por su parte, el término indefinido se respalda por el artículo 47 del CST y establece que el contrato no tiene un tiempo límite, puesto que se mantendrá vigente mientras continúen las causas que le dieron inicio. El término por obra o labor realizada se desarrolla, como su nombre lo indica y establece, exactamente el tiempo en que el empleado demorará para la entrega del trabajo pactado, una vez finalice, es cuando el contrato termina.

Se debe tener en cuenta que en las anteriores modalidades el empleado goza de las prestaciones sociales definidas por la ley y los beneficios que se establezcan en la empresa.

Sobre las modalidades de contratación, se pueden tener en cuenta algunas consideraciones y elementos como:

* Al igual que las modalidades de contratación mencionadas anteriormente, existen otras que poseen diferentes características según su contexto.
* Aquí se incluye el contrato civil por prestación de servicios, el contrato de aprendizaje y el contrato ocasional.
* En el contrato civil por prestación de servicios, se acuerda el pago entre las partes, pero no se establece una relación laboral y no obliga al empleador a pagar seguridad social, por lo que el empleado debe hacerlo, además, la duración se define según el trabajo que se realizará.
* El contrato de aprendizaje se establece exclusivamente con practicantes que empiezan a incursionar en el mundo laboral.
* Al pago de este tipo de contrato de aprendizaje se le denomina auxilio de sostenimiento y es pactado por mutuo acuerdo.
* El contrato ocasional se desarrolla para llevar a cabo una labor específica y no puede exceder los 30 días, aunque, como su nombre lo indica, no es de siempre, solo de cuando se requiere.

Consulte, en la carpeta Anexos, el PDF denominado **ModalidadesDeContratos** y profundice en las generalidades y aspectos clave sobre las modalidades de contratos de trabajo y los procesos de vinculación.

# Evaluación de desempeño

El desempeño en las organizaciones se relaciona directamente con los empleados, pues el desarrollo efectivo de sus labores conlleva el éxito de la empresa. Es por eso que, actualmente, las evaluaciones de desempeño en las empresas son implementadas como una estrategia para establecer sus metas, para alcanzar sus objetivos financieros y posibilitar un buen ambiente laboral, en una sola dirección productiva.

La evaluación de desempeño debe ser un proceso sistemático y periódico que mida el nivel de eficiencia y eficacia de un empleado o equipo en su trabajo, lo cual no puede ser subjetivo, por ello es importante la contribución de los colaboradores a la empresa, con el fin de buscar el cumplimiento de las metas u objetivos planteados en el desarrollo de las actividades que se realizan en la organización.

En relación con la evaluación de desempeño, tanga presente algunas generalidades como las que se enuncian enseguida:

1. **Control**. Para ejecutar las actividades relativas a la evaluación de desempeño, es primordial que exista un control no solo del jefe, sino también en el desarrollo de las actividades que realiza el empleado o colaborador.
2. **Herramientas**. Para el proceso, se necesitan herramientas o formatos estandarizados que realmente reflejen que el empleado puede cumplir con las metas de la organización.
3. **Programación**. Dicha evaluación no puede constituirse en acciones puntuales, sino que debe estar asociada a un programa establecido donde se definan detalladamente los periodos de evaluación, la metodología, los objetivos y las fechas.
4. **Enfoque**. La tendencia de aplicar evaluaciones de desempeño se puede basar en el cumplimiento de metas, es decir para identificar y corregir las posibles deficiencias presentadas en los procesos, contribuyendo a mejorar las metas estratégicas de la organización o el desempeño en las áreas de trabajo.
5. **Propósitos específicos**. Otro propósito del proceso de evaluación puede ser mejorar la retribución salarial para el empleado, para todo esto es de vital importancia verificar que la evaluación se ejecute para todos los empleados o colaboradores de la empresa con el fin de intensificar el cumplimiento de los indicadores de todo el personal.
6. **Verificación**. En toda organización se debe realizar un análisis del desempeño para verificar si existe cualquier deficiencia en el rendimiento del personal y así poder rectificar por medio de capacitaciones.
7. **Métodos**. Existen diversos métodos para identificar las necesidades de capacitación: a) resultado de la evaluación del desempeño; b) resultados de productividad; c) las observaciones de los supervisores; d) evaluaciones de conocimientos y habilidades del puesto.

### Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño busca la obtención de datos como estrategia para la toma de decisiones y poder mejorar la eficiencia dentro de la organización. A nivel general desde diferentes miradas se definen básicamente los siguientes objetivos de este proceso:

* Conjugar objetivos organizacionales, estimulando mayor productividad.
* Seguimiento y validación del avance y cumplimiento de los diferentes objetivos y metas propuestas.
* Administrar la proyección de salarios.
* Identificar necesidades de capacitación y entrenamiento.
* Mejorar los procesos de reclutamiento y de selección de nuevos empleados.

### Tipos de evaluación de desempeño

Son muchos los beneficios de aplicar una evaluación de desempeño, y existen varios tipos o modalidades para evaluar las que se aplican a nivel empresarial.

Entre los tipos de evaluación más destacados, se definen los siguientes:

1. **Método de escalas gráficas**. Es uno de los métodos más utilizados, se realiza a través de un formulario de doble entrada, donde las filas definen los factores de evaluación de desempeño y en las columnas se define los grados de variación de tales factores.
2. **Método de elección forzada**. Se realiza la evaluación de desempeño con un instrumento que implementa frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.
3. **Método de investigación de campo**. Se realiza a través de entrevistas que hace un superior con asesoría de un especialista en evaluación sobre elementos de desempeño de los subordinados.
4. **Método de incidentes críticos**. Se realiza a partir de la observación y registro de hechos excepcionalmente positivos y los negativos de los supervisores inmediatos.
5. **Método de comparación por pares**. Es un método poco usado y muy cuestionado que se hace con base en factores de evaluación del desempeño, aplicada a través de un sistema de comparación por pares, es decir compara los empleados de dos en dos.

### Evaluación de desempeño por competencias

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, posibilita que sea evaluado por todo el entorno: pares, jefes, colaboradores, clientes, proveedores, etc., y se pone el énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. En ocasiones se conoce como “feedback” o evaluación de varias fuentes.

Este tipo de evaluación se realiza con base en las competencias que evalúa, las competencias individuales y grupales de los colaboradores y su finalidad principal es medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo.

### ¿Qué define esta evaluación?

Define la validación de las competencias generales, que son aquellas dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización y las específicas que tienen que ver directamente con cada puesto de trabajo y pueden variar o requerir de un nivel de exigencia diferente.

### Evaluación de desempeño por objetivos

Se da a través de un proceso de concertación y negociación de objetivos entre el jefe y su personal, definidos a través de un periodo de tiempo determinado. Debe ser determinada de manera que cumpla con las siguientes características:

* Ser medibles y comprensibles para todos los trabajadores.
* Ser alcanzables, esto ayuda a la motivación de los empleados.
* Socializar la forma e indicadores de calificación del desempeño.
* Ser revisados periódicamente para potenciar ciertas acciones o mejorar aquellas que deben ser corregidas.

Explore el PDF denominado **FormatoEvaluacionDesempeño**, que se encuentra en la carpeta Anexos, y afiance sus conocimientos sobre la evaluación de desempeño por objetivos. Tenga en cuenta que, en este recurso, usted encontrará aspectos clave para su apropiada comprensión de este tema y temas posteriores.

# Medición en la evaluación del desempeño

En la medición de los colaboradores se tienen en cuenta diferentes características para verificar su desempeño, tales como las recompensas, salarios y promociones.

Así mismo, se tiene en consideración el conocimiento a profundidad del desempeño del colaborador; en el desarrollo se considera qué tiene de fuerte y resaltarlo, en lo débil qué se puede mejorar y capacitar para explotar esas debilidades, en las relaciones se tiene presente cómo se comporta con cada una de las personas que lo rodean (jefes o compañeros de trabajo y, por supuesto, clientes), en la percepción se identifica qué piensan los demás de la ejecución de sus labores, en cuanto al potencial del desarrollo se busca identificar si el colaborador tiene un plan carrera o busca mejorar su desempeño laboral, por último y no menos importante en la asesoría el empresario retroalimenta a los colaboradores con el fin de mantener un mejor desempeño en las actividades realizadas por los empleados.

La medición debe ser de mutuo acuerdo y equitativa, justa y en un tono amigable con la posibilidad de mejorar cualquier hallazgo que encuentre el empleador en el colaborador o en el desarrollo de sus competencias.

### Indicadores en la evaluación del desempeño

Como una estrategia de mejora y desarrollo organizacional, la evaluación de desempeño debe estar fundada en unos principios; entre los más relevantes, están:

* Cada persona de la organización debe ser consciente de la importancia de la evaluación del desempeño como herramienta de mejoramiento.
* Se deben definir los objetivos de la evaluación de desempeño de manera clara y coherente, basados en información relevante de cada trabajador, su puesto de trabajo y su labor.
* La evaluación de desempeño debe ser compromiso de todos en la organización, para tener un mayor aprovechamiento como herramienta de mejora y productividad.
* Quien cumpla con el papel de supervisor y evaluador debe servir de igual forma como consejero.

### Características de los indicadores

Un indicador es una métrica que sirve para verificar el cumplimiento de las metas en una empresa; sin embargo, los indicadores de la evaluación del desempeño tienen una caracterización en su desarrollo, estos tienen en cuenta los objetivos planteados en la empresa con el fin de buscar que se cumplan a través del desempeño de los colaboradores.

Generalmente, se definen dos tipos de indicadores relevantes a la hora de la evaluación del desempeño: indicadores estratégicos e indicadores de gestión, así:

1. Indicadores

| Indicadores estratégicos | Indicadores de gestión |
| --- | --- |
| Este tipo de indicadores se implementan a nivel empresarial con el propósito de medir la eficacia de los planes y objetivos propuestos, posibilitando identificar, validar e implementar las mejoras que deben efectuarse y el impacto que tienen en su cumplimento. | Estos indicadores son definidos para validar y cuantificar el desempeño y el comportamiento de los procesos y los objetivos organizacionales y para generar acciones correctivas si se requieren. |
| Sus características son:  Son imprescindibles para la medición del grado de cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización.  Posibilitan fortalecer y/o corregir las estrategias y la destinación de los recursos disponibles en la empresa.  Son indicadores que bien definidos tienen un impacto real en las diferentes áreas y estrategias de enfoque de las organizaciones.  Son claves para medir el grado de consecución de los lineamientos y objetivos estratégicos planteados, posibilitando la viabilidad de las metas propuestas y los niveles de cumplimiento. | Cuentan con las siguientes características:  Permiten medir los avances de cada integrante de la organización en tiempos definidos de sus actividades, acciones y procesos manejados.  Posibilitan conocer datos de actividades, acciones y componentes de los diferentes procesos realizados por el personal.  Determinan la viabilidad de un proyecto o de una organización a través de la medición del cumplimiento de los objetivos, y posibilita controlarlos. |

Algunos indicadores que se pueden medir son:

* La detección de necesidades de capacitación.
* La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
* Empleados que cumplen o exceden lo esperado en el desarrollo de sus labores.

Los indicadores también pueden mostrar si las personas o colaboradores no están a gusto con sus quehaceres y se puede encontrar un punto de equilibrio para mejorar este inconveniente y optimizar el procedimiento de la evaluación.

# Áreas funcionales

Una empresa es una organización socioeconómica, lo cual significa relacionar personas, actividades y dinero. En medio de esa relación se realizan una serie de actividades, necesarias para cumplir con unos objetivos y propósitos previamente establecidos.

Para lograr caracterizar y clasificar esas actividades, se identifican las áreas y departamentos donde se realizará cada una, esto es importante para poder intervenirlas de manera individual (cuando así se requiera) y se gana en efectividad.

De acuerdo con la naturaleza de las empresas y con su actividad económica, se organizan y/o discriminan estas actividades, departamentos, áreas o funciones:

1. **Área de Gestión Financiera**. Las cantidades de dinero con que se realizan las transacciones de compra, venta y demás, son muy importantes, debido a que representan ese mayor o menor flujo y velocidad, con que la empresa cuenta para sus actividades mercantiles.
2. **Área de Recursos Humanos**. Se menciona mucho que unos de los activos más importantes de las empresas (si no el que más) son las personas, en esa medida gana mucha relevancia el análisis de cómo es su desempeño, en lo que tiene que ver en su relacionamiento con las demás personas.
3. **Mercadeo y Ventas**. Se pueden producir los mejores productos y servicios, e incluso a los mejores precios, pero si no se hace una buena gestión de relacionamiento con los clientes para que se conozcan las organizaciones y sus resultados se podría malograr todo el esfuerzo, y no obtener los resultados esperados.
4. **Área de Producción**. Todas las organizaciones del mundo funcionan para satisfacer necesidades y expectativas de los clientes, para cumplir ese objetivo deben realizar actividades de investigación, desarrollo y otros procesos encargados de la transformación de la materia prima en productos con valor agregado para que sean competentes en el mercado.

### Funciones de las áreas

Cada una de estas áreas tiene unas funciones y responsabilidades definidas y, entendiéndolas como un sistema, deben funcionar. El cumplimiento de los objetivos depende del desempeño de cada una de las áreas, del grado de cumplimiento, del mejor uso de los recursos con que disponen, y de lograr mejor satisfacción de los clientes.

### Cuadros comparativos

De acuerdo con las funciones que tiene cada área se pueden hacer cuadros comparativos entre lo que se espera y lo que realmente se logra, teniendo en cuenta cuál es la actividad más representativa de esa área. De esta manera, se establece cuál va a ser el indicador más representativo, y con ese criterio, pasar a calificar.

Desempeño de áreas funcionales

Consulte el PDF denominado **DesempeñoDeAreasFuncionales**, donde se presentan algunos ejemplos de desempeño de las diferentes áreas de una organización; Este archivo se encuentra en la carpeta Anexos.

# Canales de comunicación

Los procesos de comunicación a nivel empresarial se han transformado gracias al mundo digital, es una realidad que la gestión de la comunicación es inseparable de la gestión organizacional, por eso implica la planificación, administración y evaluación de los flujos comunicativos, es decir, saber comunicarse a nivel organizacional representa un valor competitivo, ya que genera un impacto positivo en el desarrollo empresarial.

De manera elemental, se podría decir que los canales de comunicación son las vías, soportes, caminos, herramientas y demás elementos necesarios para compartir mensajes e información. En las organizaciones se asumen responsabilidades a través de la socialización de la información pertinente a cada función, cargo y perfil.

Para esto se requiere de una plataforma que asegure total conectividad, integración, información, participación y solidaridad.

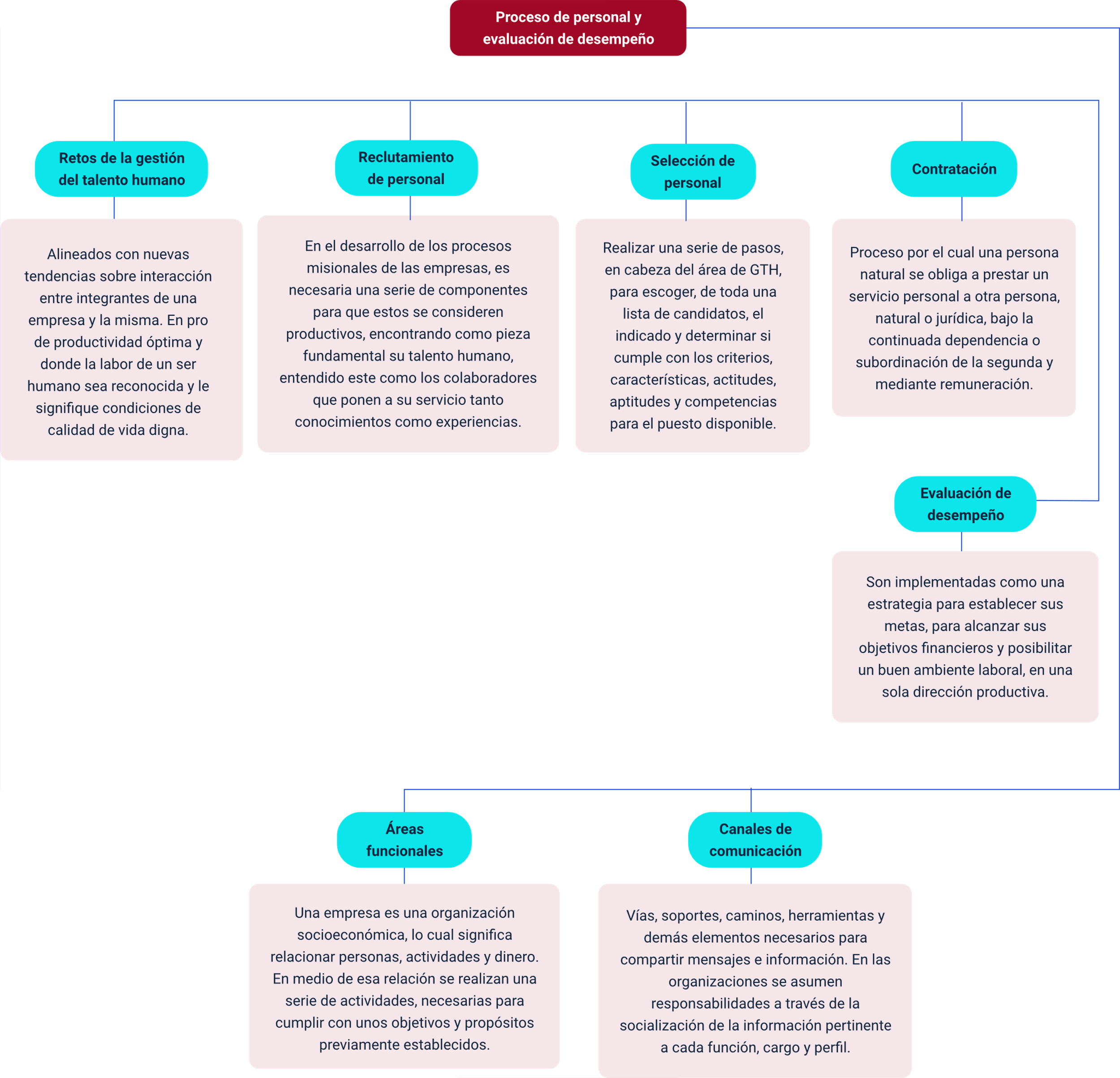
Sobre los procesos de comunicación en las empresas u organizaciones, tenga en cuenta aspectos como:

1. **Cantidad y calidad de la información**. La cantidad y la calidad de la información que se comunica entre las áreas funcionales de las organizaciones es importante en la medida que las reciban las personas que son, en el momento oportuno, que no estén incompletas, que sean veraces, y lo más valioso, que sea información pertinente y funcional.
2. **Aprovechamiento y uso de los datos**. Para mostrar un buen desempeño en las áreas funcionales es fundamental aprovechar de manera idónea los datos que contengan información importante, y que se compartan entre sí. Para esto, los canales utilizados para que esa información se desplace, y sea bien utilizada, son cruciales.
3. **Comunicación e indicadores**. Para evaluar el desempeño es indispensable conocer cifras de entradas, de procesos, y de resultados, todos estos indicadores ayudan a tomar decisiones acertadas, y se está cumpliendo con uno de los objetivos: realizar análisis para tomar las mejores acciones de mejora.
4. **Estructuras de red e intercomunicación**. Los datos solos o aislados no constituyen información, deben estar estructurados en una red o un sistema que les permita interactuar y convertirse en informes útiles.
5. **Frecuencia de uso**. Un sistema de comunicaciones o de información se ve justificado cuando la frecuencia con que se utiliza es alta y cuando los datos que transitan por allí son realmente utilizados, e intervienen el mejoramiento en la productividad y el cumplimiento de metas.
6. **Técnicas de comunicación**. Al evaluar el desempeño laboral se hace necesario emitir y dirigir un mensaje a los participantes, dando lineamientos claros sobre qué se espera de ellos, de su desempeño y de sus obligaciones. En la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño.
7. **Formas comunicativas**. La comunicación, tanto escrita como verbal, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz. Por eso se plantea que las principales funciones de la comunicación a nivel empresarial están relacionadas con manejo de información, motivación y control.
8. **Comunicación para la satisfacción**. Concebir un escenario de satisfacción, control, seguridad y cooperación a través de procesos eficaces de comunicación será una estrategia inestimable de mejoramiento y desarrollo del trabajador y por lo tanto de eficacia en la productividad.

Explore el contenido del PDF denominado **ModelosDeComunicacionYLiderazgo**, que se encuentra en la carpeta Anexos, y afiance sus conocimientos en lo relacionado con los procesos de personal en las organizaciones.

Síntesis

Aquí finaliza el estudio de las temáticas de este componente formativo. En este punto, haga un análisis de la estructura que se muestra enseguida. Además, haga un repaso de los temas que considere necesarios. ¡**Adelante**!



El mapa que recoge las temáticas desarrolladas, muestra el enfoque del componente hacia la comprensión y apropiación de las generalidades y especificidades de la gestión del talento humano en la empresa: vinculación, desvinculación y administración de las áreas de gestión del talento humano, evaluación del desempeño del personal para la optimización de los talentos y las competencias de empleados, la cualificación de actividades, procedimientos y procesos organizacionales.

Material complementario

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tema | Referencia | Tipo de material | Enlace del recurso |
| Retos en el área de gestión del talento humano | Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021). Definición, clasificaciones, naturaleza y estructura de las organizaciones [Video]. YouTube. | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=yvEoYhSCaV8&feature=youtu.be> |
| Selección de personal | Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2020). El autodesarrollo y liderazgo personal [Video]. YouTube. | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=TolibG_bfNY> |
| Selección de personal | Filosofía y educación para todos. (2017). Gestión del talento humano por competencias [Video]. YouTube. | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=TEtoq-nDlvE> |
| Contratación | Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021). Contratación [Video]. YouTube. | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=F5UmoAJorVU> |
| Evaluación de desempeño | Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. | Libro Biblioteca SENA | <https://login.bdigital.sena.edu.co/login?qurl=https://www.ebooks7-24.com%2f%3fil%3d9350%26pg%3d264> |
| Canales de comunicación | EAE Business School. (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa. | Página web | <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa> |
| Canales de comunicación | Economía desde casa. (2021). La comunicación interna y sus tipos Economía de la empresa 157#. [Video] YouTube. | Video YouTube | <https://www.youtube.com/watch?v=BcnNHFIaRgI> |
| Canales de comunicación | Arroyo Tovar, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Ecoe Ediciones. | Libro Biblioteca SENA | <https://login.bdigital.sena.edu.co/login?qurl=https://www.digitaliapublishing.com%2fvisor%2f29968> |

Glosario

**Adiestramiento**: acción de capacitar o enseñar a hacer una determinada actividad.

**Ascenso**: reconocimiento otorgado a un empleado de una organización hacia una categoría superior al puesto que ocupa en el momento.

**Código Sustantivo del Trabajo**: conjunto de normas establecidas por el Gobierno Nacional que regula las distintas relaciones laborales y sus derivados en Colombia, el cual se encuentra vigente desde el año 1950.

**Compensación**: referente a la indemnización económica que se le da a un miembro de una empresa por su esfuerzo o por actividades como horas extras.

**Conmutativo**: hace referencia al hecho de mantener la igualdad entre los elementos que se ofrecen y los mismos que son recibidos.

**Consensual**: se refiere a todo aquello que se ha pactado por mutuo acuerdo entre las partes implicadas en un escenario definido.

**Contrato**: es el pacto, que puede ser oral o escrito, donde se establecen los acuerdos legales entre dos o más partes, con relación a un contexto determinado. Se hace uso de este elemento en distintos escenarios para mantener una institucionalidad y legalidad entre los contratantes.

**Cuestionario**: documento físico o digital, con preguntas estructuradas o semiestructuradas, con la finalidad de obtener información de acuerdo con los objetivos que persiga el mismo.

**Empleo**: ocupación referente a una labor que una persona desempeña en una unidad o puesto de trabajo.

**Estándar**: se refiere al lineamiento o punto de referencia para medir la calidad de un elemento o evento determinado.

**Evaluación**: valoración de la ejecución de las competencias, apreciación de la efectividad.

**Evaluación de desempeño**: es un proceso que no puede ser subjetivo, por ello es importante la contribución de los colaboradores de la empresa con el fin de buscar el cumplimiento de las metas u objetivos planteados en el desarrollo de las actividades que realiza la organización.

**Idóneo**: es adecuado o cumple con todas las condiciones necesarias que se le exigen.

**Incentivos**: pueden ser económicos o emocionales y se dan si se cumplen algunos objetivos de la organización.

**Indemnización**: es la compensación a la que tiene derecho una persona que ha sido víctima de un acto que ha vulnerado algún aspecto de su vida.

**Indicador**: métrica que sirve para verificar el cumplimiento de las metas en una empresa.

**Información**: dato, documento, apunte, noticia, que es relevante para que sea compartida.

**Jerarquización**: concepto aplicado en las organizaciones para identificar cadenas de mano respecto a su posición dentro de la estructura organizacional.

**Métricas**: unidad de medida utilizada para colocar parámetros en los indicadores de acuerdo con los objetivos planteados.

**Oneroso**: todo acto que implica la generación de prestaciones económicas por común acuerdo entre dos partes.

**Trabajo**: ocupación que ejerce una persona, en la que obtiene una remuneración o pago.

**Vacante**: hace referencia a un puesto de trabajo que no se encuentra ocupado por alguna persona y está disponible para que haya postulaciones por internos o externos de una organización.

**Verificación**: comprobación, o confirmación de que se cumple lo previamente pactado.

Referencias bibliográficas

Actualícese. (2020). Contrato de trabajo y proceso de contratación laboral en Colombia. Actualícese.com. <https://actualicese.com/contratacion-laboral/>

Álvarez, G. (2015). Gestión de desvinculación forzada en masa, como mecanismo para evitar la protesta social de los trabajadores. Caso: Amazonic Mad S. R. L. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1076>

Amo, A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning S.L. <https://books.google.com.co/books?id=63flDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=seleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>

Arroyo Tovar, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud–. Ecoe Ediciones <https://www-digitaliapublishing-com.bdigital.sena.edu.co/visor/29968>

Avalo, Rosados, M.C (2016) ¿Cómo funciona la comunicación? <http://www.marcocarlosavalos.com/comunicacin-organizacional/2016/4/27/6-cmo-funciona-la-comunicacin>

Bizneo HR Software. (2019a). >6 desafíos de la gestión del capital humano en RR.HH. <https://www.bizneo.com/blog/6-retos-y-tendencias-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

Bizneo HR Software. (2019b). Entrevista por competencias. ¿Qué son y qué tipos existen? Bizneo blog. <https://www.bizneo.com/blog/entrevista-por-competencias/>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill.

Chiavenato, A. (s.f.). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 5. ed. Mc Graw Hill Interamericana.

Decreto 3743 de 1950. [Ministerio de Gobierno]. Por el cual se modifica el Decreto número 2663 de 1950, sobre Código Sustantivo del Trabajo. Diciembre 20 de 1950. DO. Nº 27.504. <https://www.redjurista.com/Documents/decreto_3743_de_1950_poder_ejecutivo.aspx#/>

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (11 ed.). Pearson Educación.

Dolan, S., Valle, R. y López, A. (2014). La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw-Hill <https://www-ebooks7-24-com.bdigital.sena.edu.co/?il=7590>

EAE Business School. (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa. <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>

Economía desde casa. (2021). La comunicación interna y sus tipos. [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=BcnNHFIaRgI>

Giraldo, L. (2018). Tipos de contratos en Colombia. ALIMENTOS. <https://www.revistaialimentos.com/tipos-de-contratos-en-colombia/>

Gonzáles, Mármol. A, (2010) ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? Revista Debates IESA , volumen XV . Número 2. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/a-10marmol.pdf>

Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Editorial El Manual Moderno. <https://www-ebooks7-24-com.bdigital.sena.edu.co/?il=1398>

Koontz, H. y Weihvich, H. (2018) Administración una Perspectiva Global, 12. ed. Mc Graw-Hill.

Pascual Bravo Virtual. (2021). Liderazgo y trabajo en equipo. [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=_rPJ_eZzlcw>

Rubio, G., López, L. y Parra, M. (2020). Gerencia del talento humano. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdigital.sena.edu.co/?il=11716>

Créditos

| Nombre | Cargo | Regional y Centro de Formación |
| --- | --- | --- |
| Claudia Patricia Aristizábal | Responsable del Ecosistema | Dirección General |
| Rafael Neftalí Lizcano Reyes | Responsable de Línea de Producción | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |
| Paola Angélica Castro Salazar | Experta temática | Centro Regional Antioquia |
| María Camila Álvarez Trujillo | Experta temática | Centro Regional Antioquia |
| Liliana María Ceballos Gutiérrez | Asesora metodóloga Diseño y desarrollo curricular | Diseño, confección y moda - Regional Antioquia |
| Pedro Luis Sossa Ramírez | Diseño y desarrollo curricular | Diseño, confección y moda - Regional Antioquia |
| Fernelis Mauricio Echeverri | Experto temático | Diseño, confección y moda - Regional Antioquia |
| Vilma Perilla | Diseñadora Instruccional | Centro de Gestión Industria - Regional Distrito Capital |
| Ana Catalina Córdoba Sus | Metodóloga para la formación virtual | Centro de Diseño y Metrología - Regional Distrito Capital |
| Darío González | Corrección de estilo | Centro de Diseño y Metrología - Regional Distrito Capital |
| Alix Cecilia Chinchilla Rueda | Asesora Metodológica | Centro de Diseño y Metrología - Regional Distrito Capital |
| Jhon Jairo Rodríguez Pérez | Corrector de estilo | Centro de Diseño y Metrología - Regional Distrito Capital |
| Fabián Leonardo Correa Díaz | Diseñador Instruccional | Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander |
| Blanca Flor Tinoco Torres | Diseñador de Contenidos Digitales | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |
| Camilo Andrés Bolaño Rey | Desarrollador “Fullstack” | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |
| Nombre | Animador y Producción audiovisual | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |
| Emilcen Jaimes Caballero | Actividad Didáctica | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |
| Zuleidy María Ruiz Torres | Validador de Recursos Educativos Digitales | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |
| Luis Gabriel Urueta Álvarez | Validador de Recursos Educativos Digitales | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |
| Daniel Ricardo Mutis Gómez | Evaluador para contenidos inclusivos y accesibles | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura |