

**PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE
LA EMPRESA “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” APLICADOS A LAS E.S.E.
HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE**

**ZULLY BALLESTAS VERGARA
MARITZA GARCÍA MARRUGO
ANGELICA TRUCCO DE LA HOZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERIAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS – COLOMBIA**

2012

**PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE
LA EMPRESA “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” APLICADOS A LAS E.S.E.
HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE**

**ZULLY BALLESTAS VERGARA
MARITZA GARCÍA MARRUGO
ANGELICA TRUCCO DE LA HOZ**

**Propuesta del trabajo integrador presentado como requisito para optar al
título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano**

**DIRECTOR
CARLOS OROZCO TATIS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERIAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS - COLOMBIA**

2012

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, Junio de 2012

DEDICATORIA

Le dedico este logro a Dios por ser fuente de motivación en los momentos de inquietud y que con su luz divina me guio para no desfallecer por este camino que hoy veo realizado.

A mi esposo Carlos Orozco y a mis hijas Sofía y Alejandra quienes con su gran apoyo y cariño me demuestran cada día que vale la pena vivir y aprovechar las oportunidades de seguir creciendo profesionalmente para dedicarles mis triunfos y compartirlos con ellos, ya que son mi apoyo incondicional.

A mis padres, por hacer de mí una mejor persona a través de su ejemplo de honestidad y entereza; por lo que siempre han sido una guía a lo largo de mi vida.

ZULLY BALLESTAS VERGARA

Le dedico este proyecto a Dios por haberme regalado salud y vida para alcanzar este nuevo logro en mi vida profesional; también a mis hijos Diego y Avril quienes son mi mayor fuente de motivación para hacer todos mis sueños realidad.

MARITZA GARCÍA MARRUGO

Le dedico este nuevo logro a Dios, porque sin el nada de esto hubiera sido posible, ya que me brindó la oportunidad de estar en éste mundo y aprovechar cada instante de vida que me ha regalado.

A mis padres Nando y Betty, por su amor, soporte y confianza incondicional que me han permitido crecer como persona y profesionalmente.

A mi hermana Adriana, por ser mi gran apoyo y estar siempre conmigo siendo parte de cada una de mis metas.

A mi sobrina María Camila, por ser un angelito de Dios que nos ha llenado de felicidad.

A todos aquellos amigos y familiares que de una u otra forma me acompañaron a lograr esta nueva meta.

ANGELICA M. TRUCCO DE LA HOZ

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por permitir este nuevo logro en nuestra vida y por darnos la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.

A nuestros padres por brindarnos la posibilidad de formarnos profesionalmente y darnos apoyo durante todo este proceso.

A nuestras familias y a todas aquellas personas que de alguna forma aportaron en la realización del presente proyecto.

A nuestros asesores de proyecto, por guiarnos y apoyarnos en cada una de las etapas del desarrollo del proyecto.

A la empresa GENTE A SU SERVICIO LTDA y A LA E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE por su colaboración al facilitarnos toda la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar por la excelente formación académica que nos proporcionó, la cual hizo posible alcanzar nuestros objetivos y terminar esta nueva etapa en nuestra vida; permitiéndonos crecer profesionalmente.

¡Muchas gracias a todos!

Cartagena de Indias D.T. y C, Junio de 2012

AUTORIZACIÓN

Yo, **ZULLY BALLESTAS VERGARA**, identificada con cédula de ciudadanía número 22.808.682 expedida en Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, hacer buen uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.

ZULLY BALLESTAS VERGARA

Cartagena de Indias D.T. y C, Junio de 2012

AUTORIZACIÓN

Yo, **MARITZA GARCÍA MARRUGO**, identificada con cédula de ciudadanía número 45.535.680 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, hacer buen uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.

MARITZA GARCÍA MARRUGO

Cartagena de Indias D.T. y C, Junio de 2012

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANGELICA MARIA TRUCCO DE LA HOZ**, identificada con cédula de ciudadanía número 45.542.059 expedida en Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, hacer buen uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.

ANGELICA MARIA TRUCCO DE LA HOZ

Cartagena de Indias D.T. y C, Junio de 2012

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Ingeniería Industrial

La Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos presentarles a ustedes para su estudio y aprobación Propuesta del trabajo integrador titulado: **“PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” APLICADOS A LAS E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE”** como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento.

Agradeciendo la atención prestada.

Cordialmente,

ZULLY BALLESTAS VERGARA

MARITZA GARCÍA MARRUGO

ANGELICA TRUCCO DE LA HOZ

Cartagena de Indias D.T. y C, 01 de Junio de 2012

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Ingeniería Industrial

Ciudad.

En calidad de asesores del Trabajo Integrador **“PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” APLICADOS A LAS E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE”** elaborada por Zully Ballestas Vergara, Maritza García Marrugo y Angélica Trucco, manifestamos que hemos participado en la orientación del desarrollo del mismo en todas sus etapas y por consiguiente estamos totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cordialmente,

CARLOS OROZCO
Abogado

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. MARCO REFERENCIAL	27
4.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	27
4.1.1 EL TALENTO HUMANO Y SU FUNCIÓN EN LA EMPRESA.	27
4.1.1.1 Capital Humano	27
4.1.1.2 Importancia del Desarrollo del Capital Humano en la Empresa	27
4.1.2 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EJE FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN	28
4.1.2.1 Desafíos de la Organización	41
4.1.3 LAS COMPETENCIAS LABORALES	44
4.1.4 TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES	47
4.1.5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	51
4.1.6 EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	51
4.1.7 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.	52
4.1.8 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	53
4.1.9 EVALUACIÓN 360°	56
4.1.10 CICLO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD LOS PROCESOS – PHVA	58
4.2 MARCO LEGAL	61
4.2.1 Marco Normativo de las Empresas de Servicios Temporales	61
4.2.2 La Capacitación y Adiestramiento.	61
4.2.3 Código Sustantivo del Trabajo	62
4.2.4 Clases de Contrato de Trabajo	62
4.2.4.1 Diferentes clases de contrato pactado a término y su tratamiento jurídico	62
4.2.5 Las empresas de servicios temporales	63

5.	DISEÑO METODOLÓGICO	65
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
5.2	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	66
5.3	OPERACIÓN DE LAS VARIABLES	67
6.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	69
6.1	MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E. S. T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”	70
7.	DIAGNOSTICO BASADO EN ANTECEDENTE	72
7.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTOS..	72
7.3	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	72
7.3.1	EVALUACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES.	72
7.3.1.1	Subsistema de reclutamiento	76
7.3.2	Procedimiento de subsistema de reclutamiento de personal	76
7.3.3	Herramientas para el subsistema de reclutamiento de personal	78
7.4.	PROCEDIMIENTO PARA EL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	81
7.4.1	Modelo propuesto para resumen de procesos de selección. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE LOS CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS DE LA EMPRESA GENTE A SU SERVICIO LTDA.	81
8	Formatos aplicado a las competencias de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE	86
8.1	Reconocimientos de cargos	87
8.2	Ejecución practica de diseños	87
8.3		87
9	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	92
9.1	Procedimientos para la evaluación de desempeño por competencias laborales.	98
9.1.1	Modelo propuesto para la evaluación por competencias laborales	100
9.1.2	Resumen evaluación 360°	105
10	CONCLUSIONES	106

11	APORTES Y RECOMENDACIONES	108
12.	BIBLIOGRAFIA	108
	ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Cuadro No. 1 Operación de las variables	56
Cuadro No. 2 Procedimiento de Reclutamiento del Personal	63
Cuadro No. 3 Procedimiento de Selección del Personal	65
Cuadro No. 4 Modelo del Procedimiento de evaluación por competencias	67
Cuadro No. 5 Perfiles basados en competencias laborales para la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA	69
Cuadro No. 6 Formato del proceso de selección de personal	78
Cuadro No. 7 Propuesta de Formato para Evaluación de Competencias	83
Cuadro No. 8 Propuesta de Formato Resumen Evaluación 360°	86

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Proceso de gestión talento humana	18
Figura No. 2 Ciclo de Deming	49
Figura No. 3 Formato de cartelera, caso cargo Coordinador Servicios Farmacéuticos	77
Figura No. 4 Empleo de información análisis de cargos	85

INTRODUCCIÓN

El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño¹. Tal motivo ilustra a la Administración del Talento Humano² con el hecho que cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. Así, puede constatarse en el medio empresarial que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas como modas que no aportan mucho a la organización y desde otros, se definen como estilos administrativos que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Es así que reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y de la Administración del talento Humano en la organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como

¹ Tomado de Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_%28aptitud%29

² En este documento los términos “gestión humana”, “gestión de recursos humanos”, “administración de recursos humanos” “administración del talento humano” se asumen como similares, aunque a nivel conceptual existen diferencias entre ellos, las cuales para los objetivos de este artículo no se consideran relevantes.

los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, y de manera muy especial en la forma como estos procesos son asumidos y vivenciados por las personas que componen la organización y las relaciones que establecen entre sí, es decir, de todo el acontecer organizacional, pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana inciden directamente en su diseño, en su estructura, en las relaciones de los sujetos que las componen y por ende, en todos sus procesos y productos. Aquí radica la real importancia de la investigación que da origen a como hacer mejoras en los procesos de gestión humana que realiza a diario la empresa “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, como una organización que suministra personal a la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, con base en las tendencias, estrategias y acciones que implementan. Estas pueden brindar a la organización luces acerca de los procesos que en este nivel se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales que esten contemplados³.

³ Parte de esta información fue tomada del documento LA GESTIÓN HUMANA A NIVEL MUNDIAL: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. *Juan Guillermo Saldarriaga Ríos*

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones a medida que ha transcurrido el tiempo vienen evolucionando y acomodándose a los cambios incluyendo modificaciones en el modelo estructural de la organización, esto a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las instituciones de salud combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico.

Precisamente son estos cambios los que han motivado diversas maneras de hacer y administrar al personal en las organizaciones. La connotación de estos cambios ha radicado en la forma como se concibe el talento humano, considerando éste en la actualidad, el capital más “valioso” que puede tener las organización en la ejecución efectiva de sus actividades.

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional⁴.

⁴ Tomado del documento “Gestión del Talento Humano”, Autor Nirva Cabarcas Ortega. Enfermera Especialista en SO. M. Sc. Administración Servicios de Salud, Docente Universidad de Cartagena, Subgerente Consulta externa y Servicios de Enfermería, Hospital Universitario del Caribe.

Pese a lo anterior, hay que tener claro que cada organización posee necesidades individuales acorde a las actividades que en esta se desarrollen a diario. Sin dejar a un lado lo importante que es el capital humano, pero el desempeño de este depende de la cantidad de habilidades, cualidades, conocimiento y experticia que este tenga al momento de realizar alguna labor propia del cargo que ocupa dentro de la organización.

La empresa de GENTE A SU SERVICIO LTDA., organización especializada en suministro de personal temporal. Es una organización responsable del proceso de gestión humana y de estar en procura de la mejora constante de estos, de acuerdo a las necesidades exigidas por sus clientes, en las áreas que estos requieran.

Las mejoras en los procesos de gestión humana en las empresas de servicios temporales deben ser prioridad para estas ya que es su responsabilidad y la no ejecución de un efectivo proceso de selección de capital humano generaría irregularidades y el entorpecimiento efectivo de la organización que requiera este tipo de servicio especializado ofrecido por este tipo de empresas, como es el caso de la empresa “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, entidad encargada del suministro del capital humano en la E. S. E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, en algunas áreas específicas. Tal motivo ha conllevado a la necesidad de identificar elementos que permitan la realización de una propuesta para mejorar el proceso de gestión humana.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué proceso de Gestión Humana se debe implementar en la empresa “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, para garantizar la planificación y desarrollo de las actividades; que contribuyan al fortalecimiento de su estructura organizativa y a la satisfacción de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE?

2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones colombianas dada la competitividad empresarial que han desarrollado en los últimos años, y a los avances tecnológicos que se manejan hoy día; se preocupan por trabajar en la mejora constante de sus procesos y procedimientos internos, de manera tal que les permita mantener en ventaja competitiva y comparativa con respecto a su participación en el mercado.

“GENTE A SU SERVICIO LTDA., es una empresa legalmente constituida desde el 6 de febrero de 1992, teniendo más de 18 años de estar en el mercado laboral suministrando personal a empresas del sector industrial, comercial, minero y de servicio; Actualmente cuenta con un único cliente la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE desde el año 2008, con el cual tienen el contrato de suministro de personal de más de 300 personas con un total de 32 cargos en la parte asistencial y 15 cargos en la parte administrativa.

Por lo anterior, “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” ha detectado la necesidad de mejorar su estructura organizativa, ofreciendo un mejor servicio al cliente, a través del establecimiento de mejoras en el proceso de gestión humana que permitan medir y controlar el desarrollo de cada una de las actividades según los requerimientos exigidos por la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE.

La E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE utiliza las Empresas de Servicios Temporales (ETS), para evitarse el manejo de la carga administrativa y así el aumento de personal de Planta con tal de que esto incida en una disminución de costos y gastos administrativos y de funcionamiento.

A la vez, la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, le resulta más práctico y económico administrativamente exigirle a las empresas de servicios temporales (ETS), como son el cumplimiento de las estipulaciones contractuales, cumplimiento del pago de salarios, capacitación y bienestar para el personal; selección del personal ya que este debe cumplir con el perfil exigido por la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE para la labor a desempeñar; por último otro aspecto a considerar es el seguimiento al personal suministrado a través de las evaluaciones de desempeño, con el fin de poder tomar los correctivos a tiempo de acuerdo a los resultados arrojados buscando así satisfacer las necesidades de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE como cliente.

Teniendo en cuenta estas exigencias, se detecta que “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” debe trabajar por establecer los procesos de Gestión Humana referente a diseño de perfiles de cargo, Evaluaciones de desempeño y desarrollo de personal; con el fin de garantizar la satisfacción de su único Cliente y trabajar por la consecución de nuevos mercado a través del establecimiento de procesos de Gestión Humana que permitan mostrar una estructura organizativa desarrollada de acuerdo con las exigencias del mercado.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar e interpretar los procesos de Gestión Humana de la Empresa de Servicios Temporales “Gente a su servicio Ltda.” aplicados a la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe; con el fin de proponer, fortalecer y promover un modelo para los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal sobre la base de competencias laborales como estrategia de optimización organizacional

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el modelo de los procesos de gestión humana que utiliza la empresa “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, a través del análisis documental y entrevistas informales como referente de inicio de la investigación.
- Caracterizar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, de la Empresa de Servicios Temporales GENTE A SU SERVICIO LTDA., identificando las fallas y falencias de estos con el fin de hacer la propuesta de mejoramiento a implementar.
- Diseñar y proponer un modelo estructurado dentro del subproceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa de servicios temporales Gente a su Servicio Ltda., que sirva como herramienta de gestión al personal suministrado a la E.S. E. Hospital Universitario del Caribe.

- Establecer un modelo que permita identificar los perfiles basados en competencias laborales del personal que es vinculado por la Empresa de Servicios Temporales Gente a su Servicio Ltda. Permitiendo así lograr una mejor selección de personal y una definición exacta de sus funciones.
- Diseñar como propuesta formatos para la evaluación por competencias y la evaluación 360°, como herramienta para mejorar los procedimientos dentro del proceso de gestión humana de la Empresa de Servicios Temporales Gente a su Servicio Ltda.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1.1 EL TALENTO HUMANO Y SU FUNCIÓN EN LA EMPRESA.

4.1.1.1 Capital Humano Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento⁵, la educación y la experiencia. Dicho capital, se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente útil y práctico. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

4.1.1.2 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa Teniendo en cuenta que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, también "el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización"⁶. Además en esta

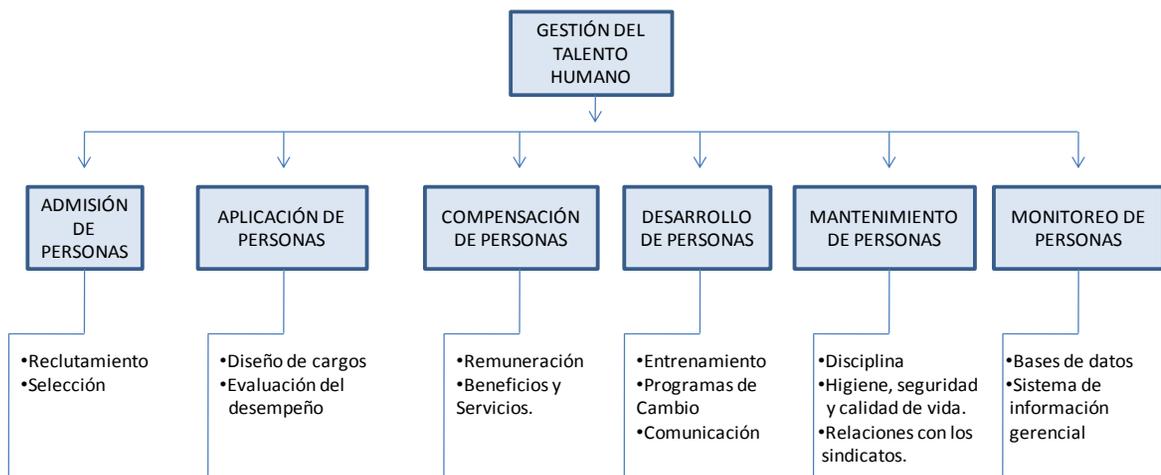
⁵ Núñez, Jorge Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos

⁶ Ibidem

era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que “la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio”⁷. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias, entendidas éstas, como "el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”⁸.

4.1.2 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EJE FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN

Figura No. 1 Proceso de gestión talento humana



Fuente: Administración de recursos humanos 5ta edición. Idalberto Chiavenato.

⁷ Chiavenato, Idalberto Gestión del Talento Humano, Editorial Mac Graw Hill, 2004

⁸ Núñez, Op cit.

Esta área, GRH, es de carácter interdisciplinario: resguarda definiciones de psicología industrial y Organizacional, de Derecho de Trabajo, de Cibernética, etc. Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella al alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. La Gestión de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos estos, se derivan de los objetivos de la organización, donde ésta, tiene como objetivo la creación y distribución de algún producto o de algún servicio, todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de organización (son los órganos de línea). Dichos objetivos, tendientes siempre al crecimiento de la empresa bajo condiciones de competitividad, son entre otros:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales y
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

Las cuestiones tratadas por los Recursos Humanos abarcan tanto los aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la Gestión de Recursos

Humanos) como los externos (enfoque extrovertido de la Gestión de Recursos Humanos). Algunas técnicas utilizadas en el ambiente organizacional:

Externo

- Investigación de mercados de recursos humanos.
- Reclutamiento y Selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Legislación del trabajo.

Interno

- Evaluación de cargos.
- Entrenamiento,
- Plan de carreras.
- Higiene y seguridad.

Algunas técnicas de Gestión de Recursos Humanos tienden a la obtención y al suministro de datos, mientras que otros son básicamente decisiones tomadas sobre datos.

El carácter contingencial de la Gestión de Recursos Humanos. No existen leyes ni principios universales para la administración de los Recursos Humanos. La misma tiene carácter contingencial porque “depende de la situación organizacional: del ambiente, de las políticas de la tecnología empleada por la organización, y sobre todo depende de la calidad y cantidad del Recurso Humano disponible”⁹. A medida que cambian estos elementos, cambia por lo tanto la forma de administrar los Recursos Humanos. De ahí su carácter contingencial que se compone de técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

⁹ Chiavenato, Po. Cit.

La Gestión de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización. La localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de Gestión de Recursos Humanos dependen del diseño de la organización. Lo que recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la Gestión de Recursos Humanos es que las organizaciones y las personas son diferentes y la Gestión de Recursos Humanos tiene que enfrentarse a estas diferencias, y convertirlas en fortalezas.

La Gestión de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de Staff. La responsabilidad básica de la Gestión de Recursos Humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo: al presidente y en el nivel departamental la responsabilidad corresponde al ejecutivo de línea. Es así como cada jefe o gerente es responsable de los Recursos Humanos ubicados en su órgano. Tanto el presidente como el gerente deben poseer algunos conocimientos importantes sobre Recursos Humanos.

Pigors y Myers plantean que la administración personal “es una responsabilidad de línea y una función de Staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia en todas las organizaciones”¹⁰. El Staff de personal asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, la previsión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte de gerente de línea y la ejecución del servicio de personal solicitado en toda especie.

Identificados con Pigors, se acepta que el éxito de un órgano de administración de personal depende de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda. Así la asesoría del personal debe ser buscada, nunca impuesta. La responsabilidad por el alcance de determinados resultados a través de los

¹⁰ PIGORS Op cit

miembros de su grupo de trabajo pertenece “al gerente, no al administrador de RH”¹¹.

Subsistemas que integran la Gestión de Recursos Humanos. La GRH está compuesta por varios subsistemas interdependientes:

- Subsistema de planeación y alimentación de RH: Incluye la investigación, la mano de obra, el reclutamiento y la selección
- Subsistema de aplicación de RH: Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o el desempeño.
- Subsistema de mantenimiento de RH: Incluye la remuneración, higiene, seguridad del trabajo, etc.)
- Subsistema de desarrollo de RH: Incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal.
- Subsistema de control de RH: Incluye el banco de datos, sistemas de información de RH y auditorías.

Estos subsistemas están íntimamente relacionados. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, influya sobre los demás, los cuales realimentarán nuevas influencias en otros. Estos subsistemas forman un proceso mediante el cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos desarrollados y controlados por la organización. La secuencia puede variar de acuerdo con la situación. El hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

La planeación del recurso humano, indica planear de acuerdo a las necesidades futuras en el ambiente de personal de una organización, tomando en cuenta actividades internas y factores en el ambiente externo, una empresa que

¹¹ Chiavenato, Op cit.

no planee sus RH advertirá a menudo que no esta cubriendo las necesidades de personal ni esta logrando eficazmente sus metas globales. La planeación del RH significa un reto hoy en día, dado el ambiente más competitivo, los recortes de personal proyectados, los cambios en la demografía y la presión gubernamental a favor de proteger tanto a los empleados como el ambiente. Dicha planeación tiene cuatro aspectos básicos:

- Planeación para las necesidades futuras (decidir cuánta gente y con cuales habilidades necesitará la compañía)
- Planeación para balances futuros (comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados). Este aspecto, da lugar a la planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- Planeación para el desarrollo de los empleados (asegurarse que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz)
- La planeación de los recursos humanos debe considerar la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización, acompañando las entradas y salidas.

Reclutamiento. El propósito de reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados cualificados que necesita. Refiere el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es, en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Esta misma consideración la sostiene Werther¹², quien lo reconoce como un proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, el cual se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

¹² Werther, William B. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Madrid 2000

Existen dos tipos de reclutamiento:

1. Reclutamiento general (es el más apropiado para los empleados operativos) tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo, ejemplo: mecanógrafos.

2. Reclutamiento especializado se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas, se da cuando la organización desea un tipo particular de personal. En el mismo se le brinda atención al personal a los candidatos durante el período extenso.

Fases del Reclutamiento:

1. Elaboración de políticas
2. Organización del reclutamiento
3. Determinación de necesidades del personal
4. Características del personal buscado
5. Examen del mercado laboral
6. Selección de técnicas y medios eficaces para la tarea
7. Evaluación continúa del resultado del sistema.

Fuentes de reclutamiento Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno, cuando los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso. Las más comunes, son:

- **Programas de promoción de información sobre vacantes.** Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

- **Empleados que se retiran.** Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

Referencias y recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual, esto teniendo en cuenta que los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un

empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

Reclutamiento externo, se utiliza cuando las vacantes no pueden llenarse internamente y por ello, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

a) **Candidatos espontáneos**. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

b) **Referencias de otros empleados**. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

c) **Anuncios de periódicos**. Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Aunque en ocasiones puede haber un sinnúmero de solicitudes, también se puede dar escasa respuesta a las convocatorias.

Finalmente cuando se encuentra a la empresa empleadora, no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la compañía.

Elementos básicos de un anuncio de periódico. Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la empresa.

Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

1. Las responsabilidades del empleo (y no título desprovisto de sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
2. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
3. Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.

d) **Agencia de empleo.** Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).

e) **Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo.** Laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.

f) **Instituciones educativas.** Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

g) **Asociaciones profesionales.** Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

h) **Sindicatos.** Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.

i) **Agencias de suministro de personal temporal.** Operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

j) **Personal de medio tiempo.** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios completos del empleado.

k) **Entidades estatales.** Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

l) **Ferías de trabajo.** Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos¹³, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

Selección. Este proceso se refiere a la toma de decisiones¹⁴. La empresa determina si se debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que esta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas, varios candidatos solicitarán una plaza, y la empresa contratará al que juzgue idóneo, basándose para ello en una serie de medios de selección: test de la personalidad, test psicométrico, etc, el proceso de selección variará según la empresa y también dependerá de una misma organización.

¹³ Werther. Op cit.

¹⁴ Ibidem

Centros de evaluación constituyen otro método que ha resultado eficaz en la selección de buenos candidatos. Se solicita a los candidatos participar en una amplia gama de ejercicios de simulación mientras un grupo de observadores bien entrenados observa y enjuicia su comportamiento. Los centros de evaluación no solo son excelentes previsiones del potencial administrativo, sino que además forman parte de un programa de desarrollo de administradores. Este método cuesta tanto que lo usan tan solo unas cuantas organizaciones exitosas relativamente grandes. En una evaluación suelen intervenir varios asesores que trabajan con un reducido grupo de candidatos durante un período de varios días. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de vincular y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los coordinadores de área en la cual existe la necesidad. En general, es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser vinculados. Se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Selección Interna - Búsqueda Interna Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los coordinadores del área desean cubrir la necesidad rápidamente, con las personas más calificadas para ejercer la función. Ellos tienden a esperar a que se de la oportunidad para proceder a cubrir una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la institución determine, por ejemplo, que esa oportunidad se debe brindar, en lo posible, al grupo laboral interno, por un tiempo determinado, antes de ofrecerlo al ámbito externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área, implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el coordinador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. Dicha razón, es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente vinculados y el número total de solicitantes.

Formula de la razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Número de candidatos vinculados} = \frac{\text{Razón de la selección}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas vinculadas será bajo.

4.1.2.1 Desafíos de la Organización

Limitantes Internas El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la empresa, sino también al bienestar general de la comunidad.

Flexibilidad Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este

campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Si se observa de manera global, este proceso implica una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Empleados y empresas El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de Recursos Humanos o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio. Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

Es importante resaltar, que si bien es cierto, la selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos, en la cual participan otros estamentos de la organización y tiene como objetivo escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de

adaptación¹⁵, este proceso, considerado en el ámbito empresarial, como tradicional por los métodos que emplea, se diferencia de la selección de personal por competencias no por los pasos, sino además, porque dentro de sus métodos se dispone entre otros elementos de herramientas específicas.

Orientación, inducción o socialización. La orientación y la inducción así como la socialización, “tienen por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización”¹⁶. Por lo general transmiten tres tipos de información:

- Información general sobre la rutina diaria del trabajo.
- Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos y servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
- Una presentación detallada, un folleto, de sus políticas, etc.

Los programas eficaces de dirección y orientación tienen por objeto reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso se le ofrece información sobre el ambiente y los supervisores a los compañeros de trabajo y se les alientan a que hagan preguntas.

Formación y desarrollo. No existe desarrollo posible, no existe futuro posible sin un presente convencido de la importancia que tiene, el área de Capacitación en la empresa. Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Ibídem.

desarrollar las habilidades de los trabajos futuros. La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades.

Existen cuatro procedimientos que los administradores pueden aplicar para determinar las necesidades de capacitación del personal de su empresa o subunidades:

- Evaluación del desempeño.
- Análisis de los requisitos de trabajo.
- Análisis organizacional.
- Estudio de recursos humanos.

4.1.3 LAS COMPETENCIAS LABORALES

Refieren “la capacidad demostrada por una persona para obtener un resultado esperado de ella en un proceso (desempeño exitoso), mediante la movilización de conocimientos, habilidades y actitudes en un contexto determinado”¹⁷. Según ello, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos, bajo ciertas condiciones que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

La disposición de competencias laborales posibilita, la construcción y la orientación de su proyecto de vida, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

¹⁷ Herrera, Adelina. Competencias laborales en la Gestión de recursos humanos. Editorial Kapelux. Madrid 2001

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El Surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo¹⁸. Este concepto se afianzó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía.

En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con

¹⁸ Ibidem

la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales¹⁹, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano. Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción – con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

La gestión humana basada en competencias aplicada en nuestro medio se representa por dos aspectos fundamentales:

- Avances tecnológicos
- La estrategia competitiva

Estos avances tienen que ver con los cambios permanentes en las organizaciones e incorporación de conocimiento cada vez más complejo y la estrategia competitiva, teniendo en cuenta que la competitividad de una organización se da en la medida que esta reconoce que la clave del éxito está en alinear, en forma clara y directa, sus propósitos y estrategias con sus procesos y con las actividades de su personal. Desarrollando además el talento de los colaboradores en la misma línea del direccionamiento estratégico.

La norma ISO 9001-2000, reglamenta que la organización debe hacer que el clima laboral sea adecuado y ayude a desarrollar al individuo en su desempeño, la

¹⁹ Hincapié, Luz Marina et al. Metodología para evaluar y certificar competencias laborales. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA. Bogotá D.C. 2003.

organización debe ser flexible en cuanto a competencias para esto debe tener en cuenta cuatro dimensiones que son:

- Analizar las mejoras de la organización.
- Identificar formación
- Orientar capacitación
- Evaluar resultados.

El proceso de gestión humana debe tener un direccionamiento estratégico en donde el cliente interno cumpla requisitos sobre la base de una descripción de roles (competencias), y estas a su vez se fortalezcan con la remuneración, bienestar, salud ocupacional, selección, desarrollo y evaluación para que el mismo sienta una satisfacción dentro de su organización.

4.1.4 TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES

Según los expertos en administración empresarial, entre ellos Dess²⁰, existen diversos tipos de competencias laborales:

Generales: Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Facilitan la empleabilidad de las personas como la capacidad para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad. Son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

²⁰ Dess, Gregory. Dirección estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid 2003.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. De igual forma, cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Hoy las organizaciones exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo.

Específicas: son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”²¹. Habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones, entendiendo por ocupación, el conjunto de puestos de trabajo con

²¹ Ibidem

funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En muchos países las ocupaciones se agrupan por afinidad de funciones, buscando ofertas educativas que permitan la movilidad entre campos ocupacionales, es decir, formar en áreas útiles a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación. En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones²², para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

- ✓ Finanzas y administración
- ✓ Ciencias naturales aplicadas
- ✓ Salud
- ✓ Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- ✓ Arte, cultura, esparcimiento, deporte
- ✓ Ventas y servicios
- ✓ Explotación primaria y extractiva
- ✓ Oficios, operación de equipos y transporte
- ✓ Procesamiento, fabricación y ensamble

Estas ocupaciones están distribuidas de forma vertical en cinco niveles ocupacionales, desde el semi-calificado hasta el de alta dirección y gerencia. Cada una de las nueve áreas ocupacionales contiene un número de ocupaciones en los cinco niveles ocupacionales.

Nivel 5: se encuentran las ocupaciones de dirección y gerencia las cuales tienen funciones muy variadas, de alto nivel de complejidad, discernimiento y máxima autonomía, son responsables por el trabajo de otros y por uso de recursos. Estas

²² Hincapié, Op., cit.

no son objetos de certificación porque generalmente requieren haber cumplido un programa de estudios universitarios o al nivel de postgrado.

Nivel 4: se ubican aquellas ocupaciones con una amplia gama de actividades en contextos cambiantes, alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos. Aquí están algunos oficios que están desempeñados por profesionales universitarios y otros de nivel tecnológico.

Nivel 3: se encuentran las titulaciones de oficios correspondientes a aquellas ocupaciones de técnico – profesional (requieren haber cursado el bachillerato), en donde las actividades son variadas y no rutinarias y el trabajador tienen autonomía y responsabilidad delegada para supervisar a otros.

Nivel 2: se encuentran las titulaciones de oficios correspondientes a aquellas ocupaciones de operarios en donde se combinan actividades físicas e intelectuales en algunos casos variadas, algunas no rutinarias con poca autonomía, en donde el trabajo recibe supervisión.

Nivel 1: se encuentran aquellos oficios en donde las funciones son sencillas, predecibles y repetitivas, fundamentalmente de carácter físico y los trabajadores tienen un alto nivel de subordinación²³.

²³ Herrera Op cit.

4.1.5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Es el método o proceso que se sigue para “establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente”²⁴. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

4.1.6 EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. En este sentido, uno de los máximos exponentes de la teoría empresarial brasilera, SENAI, reafirma que en efecto, se trata de “un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e

²⁴ *Ibíd*em

identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido”²⁵.

Otro de los expertos, Fletcher²⁶, define esta evaluación, como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada. También sostiene que, el propósito de la evaluación de competencias es recoger suficientes evidencias que permiten ratificar el nivel de desempeño de una o varias, funciones específicas, según las normas determinadas para ello.

4.1.7 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

Anuncios: Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan.

La entrevista focalizada: también llamada entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto

Test: Generalmente se aplican dos:

- **Test de Capacidad Cognitiva:** valora los aspectos de las competencias cognitivas, entre ellas, Pensamiento Analítico.

²⁵ Senai, Metodologia de Avaliação e Certificação de Competencias, Brasilia

²⁶ Fletcher, Shirley, “Nuevas formas de evaluación y certificación”, en: Competencia Laboral. Antología de Lecturas, México, Conocer, 1997

-Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias

Simulaciones, ejercicios prácticos y Assessment Center: aportan gran valor agregado al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role play, Ejercicios de simulación.

Información biográfica: Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.

Entrevista Telefónica: Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center.

4.1.8 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Las caracterizaciones de los procesos son documentos que describen la interacción y la secuencia de los procesos de un Sistema de Gestión de Calidad. Dicha caracterización remite a la planeación detallada de la forma de llevarlo a cabo y definir los diferentes aspectos que lo identifican. Lo que en términos generales se detalla, es la operación de la organización y para ello, según el ICONTEC²⁷, se debe tener en cuenta estos aspectos, con sus particularidades respectivas:

Objetivo: Responde a la pregunta respecto a la razón de ser del proceso.

Resultados: Hace referencia a lo que se espera del proceso.

²⁷ Normas ISO 9000:2000 enfoque basado en procesos, conceptos consolidados ICONTEC, 2000.

Medio de verificación: se constituyen en las fuentes de información que permite corroborar el cumplimiento del proceso.

Entradas: Determina la información que recibe el proceso de otros procesos o de entes externos para poder ejecutar las actividades, a través de ellas se identifican las interrelaciones con otros procesos de la organización.

Proveedores: Proceso que proporciona información, insumos o ente externo

Actividades: Responden a la pregunta ¿Cómo? y a través de ellas se definen los pasos secuenciales a seguir con el fin de responder a los objetivos. Estas actividades deben contemplarse desde el punto de vista macro, es decir corresponden a actividades gruesas.

Responsables: Cargo encargado de ejecutar cada actividad del proceso

Salidas: Determina la información que entrega el proceso como resultado del desarrollo de las actividades a otros procesos o a entes externos, a través de ellas se identifican las interrelaciones con otros procesos de la organización.

Clientes: proceso u organización externa que recibe información

Procesos involucrados: aquellos procesos que de una u otra manera afectan o impactan al proceso que se está caracterizando.

Requisitos: Necesidad o expectativa establecida generalmente explícita u obligatoria, en la caracterización los requisitos se han clasificado en:

- Requisitos de las entradas
- Requisitos del proceso en el desarrollo de las actividades

- Requisitos de las salidas

Indicadores: Relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar tanto la situación y las tendencias de cambio logradas en el objeto o fenómeno esperado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

- Macro índices: son de carácter global
- Subíndices: a nivel de procesos
- Micro índices: a nivel de acciones puntuales

Debe definirse para cada indicador, lo siguiente:

- Qué medir (ítem de control)?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cuándo se debe medir?
- ¿Dónde se debe medir?
- ¿Por qué medir?
- ¿Cómo medir?

Puntos de control: establecen aquellas actividades o resultados que se definen como relevantes para ser verificados directamente en el terreno práctico a través de Auditorías Internas.

Medios y recursos: Son entre otros:

Recursos Tecnológicos: en términos de hardware y software

- Recursos Físicos y Humanos: equipos o herramientas de trabajo especiales y personal temporal, adicional a la planta de cargos que eventualmente se requiere para llevar a cabo el proceso.
- Documentos: Información con su medio de soporte
- Formatos: Documento modelo estandarizado para el registro de datos

- Recursos Financieros: hace referencia al efectivo que se requiere para la realización puntual de alguna actividad del proceso.

Procedimientos: El contenido de los procedimientos está de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Objetivo: Es el propósito del documento
- Ítem de numeración
- Responsable : Se define el o los cargos responsables de la ejecución de la actividad
- Actividades: Se listan las actividades de manera general y en orden cronológico.
- Descripción: Se amplía la información para una mejor comprensión y facilitar la ejecución de la actividad
- Formato: Se relaciona la existencia de formato inherente a la actividad (Si existe).
- Tiempo: Se define la periodicidad con que se requiere efectuar la actividad, si aplica.

4.1.9 EVALUACIÓN 360°

El modelo de evaluación, también denominada como integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. La tendencia de este tipo de evaluación, gira alrededor de logros como los siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Ofrece a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.; junto a ello, la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que optimicen su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia, la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Al realizar este tipo de evaluación, se cumplen diversas expectativas entre las que se pueden resaltar, las siguientes:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Como herramienta para el desarrollo de competencias del personal, es acertada en su aplicación, siempre y cuando se haya diseñado con base en los comportamientos esperados para la organización en particular²⁸. De ese modo serán evaluados los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente

²⁸ Gil Flores, Javier. La Evaluación de Competencias Laborales. Facultad de Educación. UNED Educación XX1. 10, 2007, pp. 83

encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

En general, la validez de la evaluación del modelo 360 grados, dependerá del diseño de la misma; de lo que se desea medir; de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

4.1.10 CICLO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD LOS PROCESOS - PHVA

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad. En la Figura 2 se podrá apreciar el Ciclo Deming.

Se admite, estadísticamente, que en las organizaciones sin " Gestión de mejora Continua" el volumen de la ineficiencia puede estar entre un 15 y 25 % de sus ventas. Las que si la hacen, oscila entre 4 y 6%. Un rápido cálculo nos hará descubrir la magnitud de la respectiva "Mina de Oro" y el efecto que tiene sobre los resultados y la competitividad. La mayoría de los fallos o ineficiencias que configuran el despilfarro son desconocidos, considerados como normales, ignorados y con frecuencia ocultados. Actitudes que impiden buscar soluciones y evitar su repetición.

La gestión de mejora continua en una organización requiere:

- El liderazgo de la dirección
- Un comité de mejora continúa
- Formación y motivación específicas
- Un sistema de gestión documentado
- Asesoramiento externo

Figura No. 2 Ciclo de Deming



Fuente: Wikipedia

Según la NTP-ISO 9000:2001, Mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria".

- Análisis y evaluación de la situación existente.
- Objetivos para la mejora.
- Implementación de posible solución.

- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios.

Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. La mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Planificar: (P)

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer: (H)

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Verificar: (V)

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias

- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar: (A)

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

4.2 MARCO LEGAL

4.2.1 Marco Normativo de las Empresas de Servicios Temporales

1. LEY 50 DE 1990 ARTICULOS 71 A 94.
2. Decreto 4369 de 2006.
3. Decreto 3769 de 2004.
4. Decreto 1530 de 1996, capítulo V art 10, 14.
5. Decreto 1300 de 2005.

4.2.2 La Capacitación y Adiestramiento.

“La capacitación consiste en la adquisición de conocimiento en busca de la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla, y el adiestramiento como la misma adquisición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente corresponde”²⁹

²⁹ Guerreo Figueroa. Op. Cit., pag 130

El artículo 54 de la Carta fundamental establece como obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. Así mismo, El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y debe garantizarse a las personas con discapacidad el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud³⁰.

4.2.3 Código Sustantivo del Trabajo

Artículo 22: 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 a cambio de remuneración.

—Quien presta el servicio se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

4.2.4 Clases de Contrato de Trabajo

4.2.4.1 Diferentes clases de contrato pactado a término y su tratamiento jurídico. Es el artículo 45 del Código Sustantivo de Trabajo, el que nos proporciona la clasificación del contrato de trabajo, de acuerdo con su duración, arrojando las siguientes clases:

- Por tiempo determinado (a término fijo)
- Por el tiempo que dure la obra o labor determinada
- Por tiempo indefinido
- Para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio

³⁰ Contenido y alcance del derecho individual al trabajo, pag.76.

4.2.5 Las empresas de servicios temporales

Ley 50 de 1990

La regulación de las Empresas de Servicios Temporales se encuentra en la Ley 50 de 1990 a partir del artículo 71 y hasta el 94.

Artículo 71: Es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador.

Decreto 4369 del 4 de diciembre de 2006

Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1°. *Ámbito de aplicación.* Las disposiciones contenidas en el presente decreto se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas naturales o jurídicas involucradas en la actividad de servicio temporal.

Artículo 2°. *Definición de Empresa de Servicios Temporales.* Empresa de Servicios Temporales "EST" es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

Artículo 3°. *Razón social.* Ninguna Empresa de Servicios Temporales puede usar una razón social que induzca a error o confusión con otra ya existente; cuando ello ocurra, el funcionario competente del Ministerio de la Protección Social procederá

de oficio o a petición de parte, a ordenar la modificación del nombre mediante acto administrativo contra el cual proceden los recursos de reposición y apelación.

La Empresa de Servicios Temporales dispone de dos (2) meses contados a partir de la ejecutoria de la resolución para cambiar el nombre, so pena de que se le niegue la autorización de funcionamiento o se le suspenda, cuando esta ya hubiera sido otorgada.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El modelo investigativo corresponde a un proceso de carácter analítico descriptivo, este logró identificar de acuerdo con el entorno laboral, sus componentes organizacionales y funcionales, resaltando lo relacionado con la gestión del talento humano y su intervención en los procesos bajo los parámetros estipulados por la empresa de servicios temporales “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, como suministradora de personal en la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE. Esta realidad empresarial conduce a revalorar lo relacionado con la gestión del talento humano, generando de esta forma una intervención dirigida a optimizar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, basado en competencias laborales para ejecutar las labores asignadas.

La metodología utilizada, involucra como universo a las personas que laboran en la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, en calidad de suministrados y como muestra, a quienes apoyan la gestión de los procesos de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, organización que opera en calidad de cliente y que requiere la optimización de los distintos subprocesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal, por competencias laborales.

5.2 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La información requerida para la ejecución del trabajo, se logro a partir de la utilización de diversas herramientas técnicas pertinentes para tal fin:

Observación contextual, Esta permitió el reconocimiento de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, seleccionada para el estudio, así como los componentes estructurales y funcionales, particularmente, la gestión talento humano en lo relacionado con el manejo y aplicación de mejoras de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, realizados por la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”.

Revisión documental realizada en archivos de la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” y E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, de lo cual se logran registros tanto de su ejercicio empresarial y social, como del manual de funciones, organigrama, direccionamiento estratégico y otros, referentes.

Entrevista informal dirigida a los responsables de los procesos que al interior de la organización se llevan a cabo. Esta aplicación se llevó a cabo con base en un formato constituido por 16 ítems, relacionados con el tema de gestión del talento humano (Ver anexo 2).

El compendio total de la información obtenida se organizó, con base en los objetivos y se procedió a realizar el análisis cualitativo que finalmente arrojó resultados que se consignan en el diseño de la propuesta, consistente en el modelo ajustado a las expectativas de optimización de subprocesos de la misma.

5.3 OPERACIÓN DE LAS VARIABLES

El procedimiento de operación de las distintas variables, se estableció identificando tres niveles a medir y evaluar de forma cualitativa correspondiente a la descripción del cargo, los perfiles de los cargos y a el análisis de los cargos, de tal manera se acude a una escala de tipo ordinal que pretende establecer una secuencia lógica que mide la intensidad de cada atributo, marcando como pauta un indicador que incida en la toma de decisiones que corresponda a la mayor puntuación por atributos en cada indicador.

Cuadro No.1 Operación de las variables

	VARIABLES	INDICADOR
Descripción del Cargo	Nombre del Cargo	De acuerdo al objetivo y a las funciones que realiza
	Nombre del Jefe de Área	identifica la línea correcta de mando
	Sección a la que pertenece	Identifica el lugar donde desarrolla sus actividades
Perfil del Cargo	Educación	Registra el nivel de estudios que se requiere en el cargo
	Experiencia	identifica el tiempo de labor en oficios parecidos para ejercer el cargo
	Adiestramiento	Tiempo necesario para adecuarse a las labores del cargo

Análisis del Cargo	Complejidad y Habilidades	Identifica el grado de complejidad del cargo
	Responsabilidades	Permite visualizar el grado de responsabilidad en el desempeño de las labores
	Riesgo del cargo	Registra ciertos riesgos aun considerando medidas de seguridad
	Competencias	Identifica las competencias necesarias para ser exitoso en el cargo

Fuente: Autores Investigación

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La revisión técnica de los documentos en los registros de Cámara y Comercio de la ciudad de Cartagena, permite acercarse a la realidad de la empresa conociendo algunos hechos particulares en la cotidianeidad de la organización y de las funciones que determinan actividades inherentes en su actualidad, como las mencionadas:

Nombre ó Razón Social: E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”

Tipo de organización: Esta es una empresa de carácter limitada, de naturaleza privada; Organización constituida por varios socios amparados en el código de comercio en su TITULO V; DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, consagrada en sus artículos desde el 356 hasta el 372, donde se sustenta su creación como empresa con capital de origen privado.

Creación: Con resolución número 1349 del 31 de marzo del año 1999, comienza labores y queda legalmente constituida como empresa de servicios temporales teniendo como representante legal al señor Marcos De Ávila Rivera; con Número de Identificación Tributaria N.I.T. 800.159.193-9.

Localización: La empresa tiene como domicilio principal el Distrito de Cartagena capital del departamento de bolívar ubicada en el centro, Edificio Comodoro oficina numero 703.

Misión: Nuestra misión es la presentación del servicio temporal; con seriedad, respeto y confiabilidad; a las empresas nacionales y multinacionales a través de tecnología y personal altamente comprometido y calificado; cumpliendo así nuestro compromiso con el país y la sociedad, en la generación de empleo y

bienestar económico y social de nuestros empleados y sus familias bajo las lineamientos de las leyes y las instituciones.

Visión: E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.” estará en el 2017 dentro de las diez primeras empresas de servicios temporales con mayor volumen de ventas, siendo reconocida por la calidad de sus servicios y por encontrarse presente en los diferentes estamentos de la sociedad y el país.

Servicios: Cuando requiera personal en misión, es importante recordar que éste usted puede contratarlo a través de nosotros:

- Trabajo ocasional, accidental o transitorio, de corta duración no mayor de un mes, y que sean labores diferentes al giro ordinario del negocio de la empresa usuaria.
- Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
- Para atender incrementos en la producción, el transporte, la venta de productos o mercancías, los periodos estacionales de cosecha y en la prestación de servicios, por un término de seis meses prorrogables por seis meses más.

6.1. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA E. S. T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”

En la E. S. T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”. Como organización especializada en la captación de personal para que ejecute labores en misión, se elaboro el análisis en este aspecto considerando precisamente, a uno de los que ha generado controversia al interior de E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, pues si bien es cierto se cumplen con las expectativas empresariales, en la calidad

de algunos procesos, resulta permanentemente comprometida por desaciertos motivados entre otras, el proceso de gestión del talento humano. Identificando, la debilidad en el funcionamiento está justamente reconocida en la falta de concreción y objetividad respecto a las razones bajo las cuales el talento humano ingresa a la E.S.T. "GENTE A SU SERVICIO LTDA.", y asume responsabilidades laborales a través de las cuales interviene en los distintos procesos de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, con distanciamiento verificado, de su competencia para el desempeño de las funciones que se les designa.

El anterior hecho, a fin de ratificar lo considerado previamente, se sostuvo con entrevistas informales con algunos trabajadores que se contrataron como temporales en la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, quienes al momento de la entrevista, refieren los diversos modos bajo los cuales fueron admitidos como parte del talento humano para desempeñar funciones en los distintos procesos que se llevan a cabo, dejando entrever no solo esta situación, sino las implicaciones que para ellos y la E.S.T. "GENTE A SU SERVICIO LTDA.".

7. DIAGNOSTICO BASADO EN ANTECEDENTES

7.1. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con los procedimientos establecidos en el desarrollo de la investigación se identificaron puntos donde se detectaron mayor número de deficiencias en el cumplimiento del proceso de gestión humana de la Empresa de Servicios Temporales Gente a su Servicio Ltda., estos hallazgos fueron en los subprocesos de reclutamiento del personal suministrado, la previa selección de este, éste es realizado de manera tradicional, basándose en recibir hojas de vidas de personas recomendadas y no se guían para la realización de éste de un análisis de cargo detallado teniendo en cuenta el perfil que solicitan, sino que tenga la profesión de acuerdo al cargo y si no tiene la experiencia que la vaya adquiriendo en el campo. En cuanto a la caracterización efectiva en el diseño de los cargos, no poseen un manual de cargos que sirva para conocer el perfil y las funciones que están desarrollando las personas que necesitan vincular o que ya están vinculadas en la institución, la persona seleccionada al entrar a la institución es recibida por la persona de Talento Humano de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, quien le realiza una pequeña inducción teniendo en cuenta el manual de funciones de la entidad, lo cual no garantiza la eficacia del proceso, siendo lo contrario si se cuenta con un perfil de cargo definido y el proceso de selección es basado en éste, garantizando así un proceso de óptimo resultados ya que así se ahorra tiempo en la curva de aprendizaje de la persona seleccionada. Otro subproceso es La evaluación de desempeño éste es aplicado por la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe de acuerdo a un formato establecido por ellos, pero lo realizan de manera informal con el personal temporal, lo cual queda solo en el papel y no permite tomar las acciones correctivas; teniendo en cuenta esto, la empresa Gente a su Servicio Ltda. es la responsable de acuerdo al cumplimiento de las normas de calidad, de realizar éste proceso, ya que se debe

regir por unos parámetros debidamente establecidos, que permitan la aplicación correcta de un proceso de evaluación de desempeño con el fin de detectar los aspectos a mejorar por cada empleado y definir e implementar las acciones correctivas para el plan de mejoramiento individual en cuanto a necesidades de capacitación y desarrollo de competencias y habilidades.

7.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN LA E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”

El modelo de Gestión del Talento Humano en la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, en especial la aplicación efectiva de los subsistemas de reclutamiento y selección, tienen como guía un manual donde se especifican funciones definidas y estables, en el que se hace énfasis en conocimientos especializados relativos a la función en el análisis de las aptitudes, conocimientos y experiencia del candidato. Dicho manual, está conformado en su estructura básica, por elementos que contempla entre otros, los siguientes:

- Formación
- Experiencia
- Características personales
- Disponibilidad

En la entrevista los participantes, dicen no conocer totalmente el manual. Solo “han leído algunas partes, cuando creen haber incurrido en alguna imprecisión”, el resto dicen, que se supone que todo deben hacerlo acorde con lo que les solicitan sus jefes.

Los participantes del comité evaluador, usan algunos criterios de selección como: conocimientos del sector, de productos y técnicas y de la capacidad que posee el individuo para ajustarse a procedimientos. Ninguno más. Este proceso de selección, se efectúa teniendo en cuenta, el análisis de antecedentes de la hoja de vida, valoración de la experiencia laboral y verificación de referencias, como requisitos para establecer la elegibilidad de la persona, en calidad de candidato a emplear en la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, en lo cual priman decisiones respecto a referidos y recomendados, reafirmando entonces, una gestión de talento humano tradicional que se lleva a cabo en la mayoría de las organizaciones.

El modelo de reclutamiento externo más utilizado es la referencia hecha por los empleados de amigos, conocidos o familiares. Acuden a conformar un banco de referidos o recomendados y a alimentar el archivo de hojas de vida a través de convocatorias abiertas o recepción permanente de las mismas en las oficinas de la dirección de la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”. En algunos casos es contemplado las pruebas psicológicas y visita domiciliaria, entre otros, en primer lugar por falta de tiempo para desarrollar un proceso más exhaustivo, ya que las vacantes deben ser cubiertas en el menor tiempo posible, manejando una concepción práctica de la selección que consiste en elegir a una persona que conocen, aunque no posea la experiencia suficiente sepa del oficio, o en su defecto, que “sepa algo” y tenga “voluntad de aprender rápidamente”.

El anterior hecho se trata de un riesgo pero aún así ejercen sus cargos y funciones participando activamente en las acciones que le son designadas, bajo indicaciones estipuladas en un contrato laboral, registrado al momento de su ingreso a la vida laboral de la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”.

La E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, no ha institucionalizado algunos programas formales de entrenamiento para los empleados y los que posee se han

venido quedando en obsolescencia, por tal motivo no cuentan con un plan moderno de capacitación acorde con la realidad del momento. El anterior hecho hace que muchos procesos se hagan de manera informal, poco planeada y organizada: en algunos casos ubican al empleado escogido en el área de trabajo para que este con la práctica vaya aprendiendo y posteriormente, se evalúa su desempeño y utilizando la rotación de cargos como forma de entrenar al recién llegado. Este aspecto, indica que al interior de la administración, se olvidan del papel y la responsabilidad importante como E. S. T., que juega el tema del entrenamiento y la capacitación del talento humano, ya que es, entre otros aspectos, el que garantiza la competitividad de las personas y de las organizaciones y posibilita el desarrollo individual, profesional y organizacional.

En toda empresa los procesos organizativos le permitan generar un ordenamiento y un rumbo definido. Se obtiene inicialmente con un análisis y descripción de cargos. Muchas de estas no cuentan con manuales de cargos o similares, dejando claro que las funciones se realizan como respuesta a las necesidades cotidianas y no sobre la base de esquemas de planeación que garanticen el real cumplimiento de las funciones y objetivos planteados de la organización.

Un proceso que se aplica de manera informal, es la evaluación del desempeño, ya que este se basa en los estándares de producción por períodos de algunas actividades, sin llevar debidamente diligenciados los registros. La preocupación respecto al proceso es que no es una herramienta utilizada para el crecimiento y desarrollo de las personas, sino que es vista como un mecanismo para determinar la permanencia del individuo en la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE.

Es requerido la implementación o reestructuración del modelo de Gestión del Talento Humano, identificado específicamente en los temas del subsistema

reclutamiento selección y evaluación, como medida inicial para el proceso de optimización al interior de la E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”.

7.3. APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES

7.3.1 Subsistemas de Reclutamiento.

Procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

7.3.2 Procedimiento para el subsistema de reclutamiento de personal.

Cuadro No.2 Procedimiento de Reclutamiento del Personal

OBJETIVO: Disponer de personal idóneo, capacitado, con experiencia y competencias que contribuyan a alcanzar los objetivos y a cumplir con las metas propuestas.			
No.	PHVA	Descripción	Responsable
Identificación del Perfil			
1	P	Definición del perfil de la persona que ocupará el cargo de acuerdo a la necesidad identificada.	Comité de Selección
2	V	Revisa perfil de acuerdo a los diferentes aspectos: Formación, experiencia, Características personales, Disponibilidad, competencias.	Comité de Selección
RECLUTAMIENTO INTERNO			
1	V	Revisa si existe solicitud de promoción interna	Sicólogo – Comité de Selección
2	H	Identifica y analiza historias laborales y solicita concepto al responsable de proceso, para la promoción interna	Sicólogo - Auxiliar Administrativo y Financiero
RECLUTAMIENTO EXTERNO			
1	H	Realiza oferta del cargo vacante a través de los formatos y medios publicitarios autorizados por la organización	Auxiliar Administrativo y Financiero
2	H	Se reciben las hojas de vida de los posibles candidatos	Sicólogo – Gerencia
3	A	Evaluación de los resultados del reclutamiento	Sicólogo

Fuente: Modelo basado en los esquemas propuestos en el libro administración de recursos humanos, Autor Idalberto Chiavenato y propuesta modelo de evaluación por competencias, Autora Maria Helena Quijano Hernandez, Revista escuela de administración de negocios Numero 048 paginas 55-71; Adaptado por los Investigadores del proyecto

Este cuadro representa el procedimiento de reclutamiento del personal en detalle, involucrando los requisitos que son inherentes al reclutamiento. Además se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Resultados obtenidos por el candidato interno, en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados de su participación en los programas de capacitación.
- Resultado del análisis del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

La E.S.T. “GENTE A SU SERVICIO LTDA.”, en el proceso de reclutamiento externo tiene presente lo siguiente:

- Avisos en prensa: Ver modelo de formato definido (ver 7.3.1)
- Convocatorias expuestas en carteleras: -Formato GSS-HU-0023 (Ver figura 3).
- Establecimiento de redes interinstitucionales: Educativas y asociaciones gremiales; universidades, SENA)
- Consulta de candidatos anteriores, en el Banco de hojas de vida.

7.3.3 Herramientas para el subsistema de reclutamiento de personal.

Formato propuesto para prensa.

Se trata de una emisión pública de la necesidad que se promulga a través de la prensa, tal como se presenta el ejemplo siguiente:

Químico Farmacéutico, Importante empresa de servicios temporales requiere, profesionales en el área de la química farmacéutica para el desempeño en el almacén y farmacia. Indispensable habilidad en el manejo de inventario y presupuesto. Conocimiento en sistemas. Haber desempeñado cargos en áreas afines. Salario indefinido. Si reúne todos los requisitos, enviar hoja vida al anunciador 2978

Modelo de Formato propuesto para cartelera:

Se muestra para este caso, un ejemplo, con el cargo Coordinador de Servicio Farmacéutico.

Figura No.3 formato de cartelera, caso cargo Coordinador Servicios Farmacéuticos

	CONVOCATORIA ABIERTA HU-0023	GSS-
Cargos:	Coordinador de Servicio Farmacéutico	
Salario:	\$ 850.000	
Tipo de Contrato:	6 meses	
Prestaciones:	Todas las vigentes de Ley (Salud y Pensión), afiliación a caja de compensación familiar, vinculación en actividades de bienestar laboral dirigido al empleado y sus familiares	
Requisitos:	Estudios en técnicos o tecnológicos en farmacia, manejo de inventarios, conocimientos en sistemas	
Experiencia:	1 año mínimo con manejo de inventarios	
Conocimientos:	Dominio en Inventarios, manejo de almacén y conocimientos en medicamentos.	

Fuente: Propia del estudio

7.4. Procedimiento para el subsistema de selección de personal.

Con este procedimiento lo que se busca es cumplir con un proceso efectivo al momento de seleccionar al personal que va a desarrollar alguna misión durante un lapso de tiempo que corresponda.

Cuadro No. 3 Procedimiento de Selección del Personal			
OBJETIVO: Contratar al personal idóneo, capacitado, con experiencia y competente que contribuya en la realización de la tarea asignada cumpliendo con los estándares exigidos por los clientes de la E.S.T. "GENTE A SU SERVICIO LTDA."			
No.	PHVA	Descripción	Responsable
CONVOCATORIA INTERNA			
1	H	Recibe solicitud de convocatoria	Secretaria General
2	H	Publica convocatoria (Interna): en las carteleras de la entidad.	Secretaria General
3	H	Recibe inscripciones a la convocatoria	Secretaria General
4	V	Realiza preselección de hojas de vida	Sicólogo
5	H	Informa al personal inscrito sobre los resultados de la preselección	Sicólogo - Comité de Selección
6	H	Diseña entrevista con base en el modelo general	Sicólogo
7	H	Programa de cita y entrevista	Sicólogo - Comité de Selección
8	H	Realiza entrevistas	Sicólogo
9	H	Informa sobre los resultados	Comité de Selección
10	H	Cita al personal que obtuvo el puntaje exigido	Sicólogo
11	H	Aplica pruebas psicotécnicas y de conocimientos	Sicólogo
12	H	Califica las pruebas y genera resultados finales	Sicólogo
13	H	Informa sobre los resultados finales	Sicólogo
14	H	Gestiona la respectiva contratación	Abogado
CONVOCATORIA EXTERNA			
1	H	Solicitud de convocatoria	Auxiliar Administrativo y Financiero
2	H	Convocatoria externa: en las carteleras de la E.S.T., prensa de amplia circulación, web	Auxiliar Administrativo y Financiero
3	H	Recibe inscripciones a la convocatoria	Auxiliar Administrativo y Financiero

4	V	Preselección de hojas de vida de todas las personas que se hayan presentado a la convocatoria y cumplan con el total de requisitos mínimos del cargo	Sicólogo
5	H	Se citan los preseleccionados a entrevista	Comité de Selección
6	H	Se citan para pruebas psicotécnicas o de competencias a los aspirantes que hayan pasado la entrevista.	Comité de Selección
7	H	Aplicación de pruebas psicotécnicas o de competencias a los seleccionados en la entrevista.	Sicólogo
8	H	Se aplica examen de conocimientos en sistemas y conocimientos específicos del cargo (teórico-práctico, dependiendo de las exigencias del cargo)	Sicólogo
9	V	Se suman los puntajes (de los aspirantes que pasaron la entrevista), obtenidos en cada etapa: entrevista, pruebas psicotécnicas o de competencias, conocimientos en sistemas y conocimientos específicos. Quien obtenga el mayor puntaje será seleccionado; si el puntaje es igual o mayor a 61 puntos para cargos del nivel operativo a ejecutivo y si el puntaje es igual o mayor de 80 puntos, para cargos del nivel directivo.	Comité de Selección
10	H	Informa sobre los resultados finales	Sicólogo
11	A	Gestiona la respectiva contratación	Abogado

Fuente: Modelo basado en los esquemas propuestos en el libro administración de recursos humanos, Autor Idalberto Chiavenato y propuesta modelo de evaluación por competencias, Autora Maria Helena Quijano Hernandez, Revista escuela de administración de negocios Numero 048 paginas 55-71; Adaptado por los Investigadores del proyecto

7.4.1 Modelo propuesto para resumen del proceso de selección.

Se propone adoptar un modelo diseñado sobre la base de criterios establecidos y puestos en práctica por otras instituciones, este contiene información sobre convocatorias internas y abiertas, para efectuar el registro del proceso de selección adelantado y que contiene la siguiente información.

Cuadro No. 4 Formato del proceso de selección de personal

Cargo Vacante:					Área:				
Primera Convocatoria									
INTERNA			EXTERNA			Fecha Apertura:			
						Fecha Cierre:			
Nº. DE HOJAS DE VIDA RECLUTADAS:									
Nº DE PERSONAS QUE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO VACANTE:									
Nº DE PERSONAS ENTREVISTADAS:									
Nº DE PERSONAS A QUIENES SE LES APLICO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS, DE COMPETENCIAS Y DE CONOCIMIENTOS:									
CIERRE DEFINITIVO: SI _____ NO _____									
CONCEPTO:									
Continuidad de Convocatoria									
INTERNA			EXTERNA			Fecha Apertura:			
						Fecha Cierre:			
Nº. DE HOJAS DE VIDA RECLUTADAS:									
Nº DE PERSONAS QUE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO VACANTE:									
Nº DE PERSONAS ENTREVISTADAS:									
Nº DE PERSONAS A QUIENES SE LES APLICO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS, DE COMPETENCIAS Y DE CONOCIMIENTOS:									
OBSERVACIONES:									
Nombre del Responsable:									
Firma:					Cargo:				

Nota: anexar listado de quienes aplicaron en la primera entrevista y quienes realizaron las siguientes etapas del proceso de selección en cada convocatoria realizada.

Etapa	Código / No. Documento de Identidad										Nivel Educativo					Experiencia					Tipo de Cargo				
											1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reclutamiento																									
Entrevista																									
Aplicación de pruebas																									

Nivel Educativo		Experiencia		Tipo de Cargo	
Primaria	1	0 - 6 meses	1	Ser. Varios	1
Bachiller	2	7 - 12 meses	2	Auxiliar	2
Técnico	3	1 - 2 años	3	Supervisor	3
Tecnólogo	4	2 - 3 años	4	Coordinador	4
Profesional	5	4 -5 años	5	Jefe	5

Nota: la calificación fue hecha a criterio de los autores del texto

Instructivo. Se adjunta, como estrategia de garantía del diligenciamiento correcto del reporte del proceso de selección de personal. Se trata de las orientaciones básicas.

Ítem 1: CARGO VACANTE: Nombre del cargo vacante.

Ítem 2: ÁREA: en la que se encuentra ubicado el cargo vacante.

Ítem 4: CONVOCATORIA INICIAL: En muchas ocasiones se presenta que para un mismo cargo vacante se publican varias convocatorias, por ejemplo: primero convocatoria interna, a la cual no se presentan inscritos, o quienes se inscriben no cumplen con los requisitos o no pasan el proceso entonces se hace convocatoria abierta, o en muchas ocasiones se hace apertura hasta de 3 o 4 convocatorias para el mismo cargo debido a la dificultad en hallar aspirantes idóneos para el mismo. Por lo cual se describe este proceso en el formato. Señalando con una x en la casilla correspondiente, si la primera convocatoria que se publica es: INTERNA O EXTERNA, describiendo la FECHA DE APERTURA y FECHA DE CIERRE.

Ítem 5: Nº DE HOJAS DE VIDA RECLUTADAS: Nº de hojas de vida de personas que se inscribieron a la convocatoria independientemente de que cumplan o no con los requisitos del cargo.

Ítem 6: N° DE PERSONAS QUE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO VACANTE: De esas hojas de vida que llegaron, cuantas personas cumplían con los requisitos del cargo.

Ítem 7: N° DE PERSONAS ENTREVISTADAS: Se llama a entrevista a las personas que cumplen con los requisitos del cargo, en esta casilla escribe el número de personas que se entrevistaron, si alguien no se presenta debe describirlo en observaciones.

Ítem 8: N° DE PERSONAS A QUIENES SE LES APLICO PRUEBAS: Numero de personas que pasaron la entrevista y se citaron a pruebas. Si alguna persona no se presenta debe describirlo en observaciones.

Ítem 9: SI SE CIERRA ESTA CONVOCATORIA DEFINITIVAMENTE: En este campo debe describir si se hizo apertura de segunda, tercera, cuarta etc. convocatoria para un mismo cargo vacante de manera continua. Contestando con un sí o un no para darle continuidad.

Ítem 10: CONCEPTO: Describir la situación con claridad si se cierra la convocatoria inicial.

Ítem 11: CONVOCATORIA POSTERIOR: Señalar si la siguiente convocatoria para la vacante del mismo cargo, se hizo INTERNA o EXTERNA escribiendo la FECHA DE APERTURA y FECHA DE CIERRE.

Ítem 12: Llenar las casillas con la información solicitada:

Nº. DE HOJAS DE VIDA RECLUTADAS

Nº DE PERSONAS que cumplen con los requisitos básicos del cargo vacante:

Nº DE PERSONAS ENTREVISTADAS:

Nº DE PERSONAS A QUIENES SE LES APLICO PRUEBAS:

Ítem 13: OBSERVACIONES: En esta casilla se describe todo lo que se presenta adicional a lo que ya se ha solicitado en este proceso de convocatoria y selección.

Ítem 14: NOMBRE LEGIBLE DEL RESPONSABLE: Nombre claro y legible del responsable del proceso de selección.

Ítem 15: FIRMA: Firma del responsable del proceso de selección.

Ítem 16: CARGO: Firma del responsable del proceso de selección.

Ítem 17: Anexar listado de datos de las personas que enviaron su hoja de vida, de quienes pasaron la entrevista y quienes realizaron las siguientes etapas del proceso de selección en cada convocatoria realizada, en la siguiente tabla:

Ítem 18: ETAPA: en cada etapa debe describir los datos que se solicitan de cada uno de los participantes en cada etapa.

Ítem 19: CÓDIGO/NUMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD: numero de aspirante.

Ítem 20: NIVEL EDUCATIVO: si la formación académica que tiene el aspirante es bachiller, técnico, tecnólogo, profesional, especialización, posgrado, máster, doctorado.

Ítem 21: EXPERIENCIA: describir la experiencia que tiene (tiempo) y en que actividad.

Ítem 22: TIPO DE CARGO: Dirección de la residencia actual

Ítem 23: RECLUTAMIENTO: demostración de conocimientos de acuerdo con la experiencia, el tipo de cargo y el nivel educativo.

Ítem 24: ENTREVISTA: capacidad de respuesta y desempeño de acuerdo con su experiencia, el tipo de cargo y el nivel educativo.

Ítem 25: APLICACIÓN FINAL DE LA PRUEBA: demuestra un calificativo del candidato, con respecto a su desempeño general en las pruebas.

8. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE LOS CARGOS, BASADOS EN COMPETENCIAS EN LA E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA.

La implementación de un manual de cargos para “Gente a su servicio Ltda” aplicado a la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, da paso a la ejecución de una estructura organizacional moderna, estructurada y definida que permite ir acorde a las necesidades del mercado y de la empresa contratante; siendo éste de gran utilidad dentro de la institución, ya que sirve como apoyo fundamental a los diversos procesos relacionados con el área de Gestión humana como lo son: procesos de aplicación de personas, desarrollo de personas, evaluación de personas, selección, entre otros.

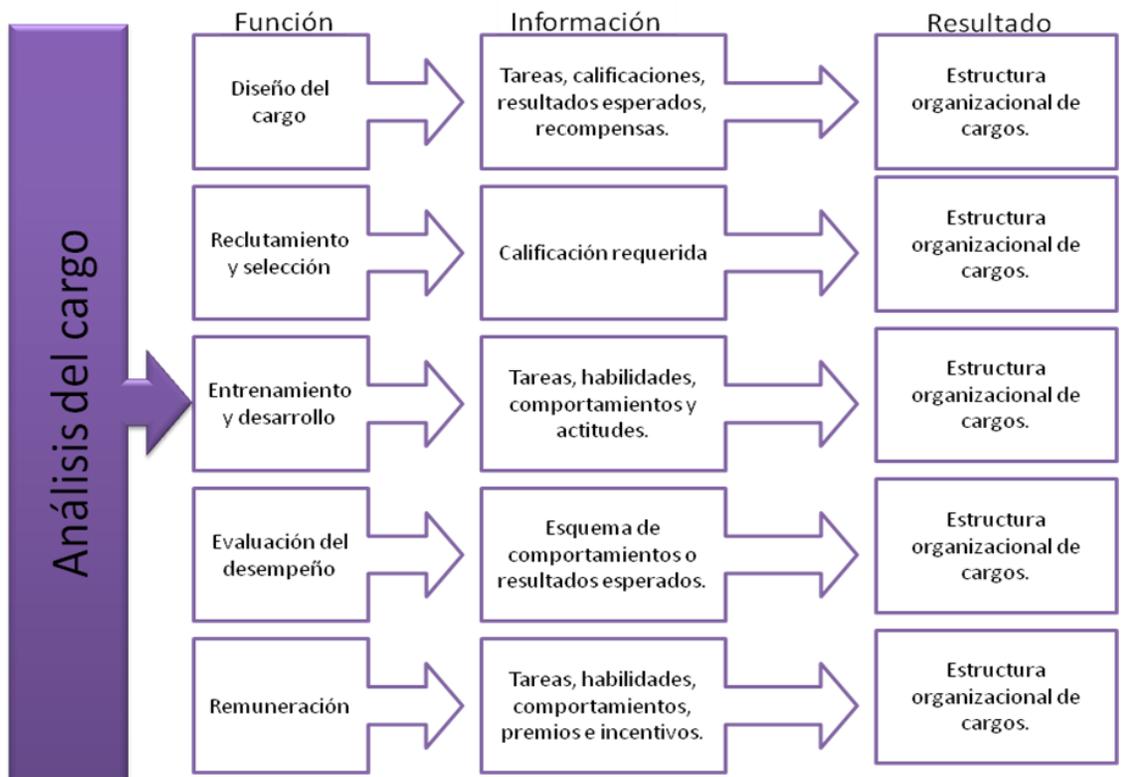


Figura 1. Empleo de información análisis de cargos. (Fuente: Idalberto Chiavenato pág. 191)

8.1 Formato aplicado a las competencias de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE (cuadro No. 5): este posee los componentes determinados por la E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA., haciendo distinción de lo siguiente: nombre del cargo, personal a cargo; rol específico y general del cargo; responsabilidades generales y específicas; requisitos de estudio, conocimientos y experiencia, además de las competencias.

8.2 Reconocimiento de cargos: Sobre la base de los cargos ya definidos por la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE, teniendo en cuenta el análisis realizado a estos mismos, se genera un diseño, como parte de la propuesta, de los perfiles ocupacionales que son objeto de contratación en misión o por labor específica en la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE pero, que la

responsabilidad de suministro de este personal es encargado a la E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA. El reconocimiento de los cargos se fundamenta en la aplicación de los conocimientos adquiridos y en la bibliografía recopilada como material de apoyo.

8.3 Ejecución práctica del diseño: La corrección en algunos casos, actualización y reestructuración del manual de perfiles basado en competencias laborales, es un logro de la suma, mediante la integración de los parámetros normalmente aceptados en los procesos de gestión humana.

Cuadro No.5 Perfiles basados en competencias laborales para la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA

 E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA		Manual de Funciones		Código: GSS - MF (AUD002)
		Cargo		Versión: 001
		Coordinador de Servicios Farmacéuticos		Vigencia desde : 01/11/2012
Código Usuario		HUC-003	AREA	Farmacia
ROI	General		Demostrar conocimiento en el manejo e implementación de estrategias relacionadas a la administración de medicamentos.	
	Específico		Coordinar y fortalecer los programas implementados en la cadena de abastecimiento	
Jefe Inmediato			Sub-Gerente Terapéutico	
Personal a cargo			Ninguna	
Descripción del Cargo				
Responsabilidades				
LABORES	Garantizar el suministro de medicamentos y dispositivos médicos			
	Responsable del cobro de los medicamentos			
	Garantizar la calidad e idoneidad de los medicamentos que dispensa			
	Dirigir el proceso de adquisición, recepción, almacenamiento y distribución de los medicamentos			
	Participar en los comités de Infectología			

	Coordinar la Central de Mezclas
CICLO PHVA	
P	Cumplir con las actividades definidas en los planes del área
	Planear y priorizar las labores a realizar
H	Cumplir con las directrices de operación relacionadas con los procesos en los cuales participa
	Apoyar la generación periódica de información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos y procedimientos en los que participa
V	Promover y hacer uso de los aplicativos software definidos por la organización para la operación de los procesos en los cuales participa
	Hacer autocontrol a los aspectos críticos en los que participa y que contribuyen a la obtención del resultado del proceso.
A	Proponer y participar en la implementación de las estrategias de mejora definidas por la organización.
	Proponer estrategias efectivas que permitan mejorar su desempeño.
REQUISITOS DEL CARGO	
Formación	Estudios en Química y Farmacia
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año certificada
Conocimientos específicos para el cargo	Conocimientos en manejo de programas SIOS
Otros Conocimientos	Manejo de Inventarios
Riesgos	Riesgo Ergonómico
Autorizado por:	
Fecha	dd/mm/aaaa
Observaciones:	

 E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA.	Manual de Funciones		Código: GSS - MF (AUD002)
	Cargo		Versión: 001
	Coordinador de Central de Mezclas		Vigencia desde : 01/11/2012
Código Usuario	HUC-003	AREA	Farmacia
ROL	General	Responsable por coordinar los procesos de mezcla de medicamentos intravenosos, nutricionales, parentales y medicamentos oncológicos.	
	Especifico	- Coordinar el manejo de mezcla de medicamentos. - Manejar el inventario de medicamentos. - Mantener limpias las áreas de trabajo.	
Jefe Inmediato		Subgerente Terapéutico	
Personal a cargo		Ninguna	
Descripción del Cargo			
Responsabilidades			
LABORES	Coordinar la central de mezcla de medicamentos parenterales con el fin de garantizar la calidad del servicio.		
	Coordinar los procesos de preparación de medicamentos intravenosos, nutricionales, parentales y medicamentos oncológicos.		
	Supervisar los datos de control de temperatura, humedad relativa y cadena de frío; con el fin de tomar los correctivos necesarios en caso de discrepancia.		
	Revisar las historias clínicas de pacientes hospitalizados para la estimación de necesidades		
	Recepción de ordenes de control y justificaciones no POS.		
	Recepción y entrega de solicitudes de medicamentos ambulatorios		
CICLO PHVA			
P	Cumplir con las actividades definidas en los planes del área		
	Conocer y actualizarse permanentemente de los cambios en las directrices de operación definidos en las actualizaciones de los documentos que se requieren para los procesos a su cargo.		
H	Generar periódicamente la información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos y procedimientos en los que participa		

	Cumplir con las directrices de operación relacionadas con los procesos en los cuales participa
V	Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas.
	Hacer autocontrol a los aspectos críticos en los que participa y que contribuyen a la obtención del resultado del proceso.
A	Generar estrategias efectivas que permitan mejorar su desempeño
	Diseñar modelos que simplifiquen las labores y optimicen la funcionalidad del cargo
REQUISITOS DEL CARGO	
Formación	Estudios en Química y Farmacia
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año certificada
Conocimientos específicos para el cargo	Conocimientos en manejo de programas SIOS
Otros Conocimientos	Manejo de Inventarios
Riesgos	Riesgo Ergonómico
Autorizado por:	
Fecha	dd/mm/aaaa
Observaciones:	

 E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA.	Manual de Funciones		Código: GSS - MF (AUD002)
	Cargo		Versión: 001
	Terapia Respiratoria		Vigencia desde : 01/11/2012
Código Usuario	HUC-003	AREA	Servicios Terapéuticos
ROL	General	Manejar y restablecer la función de los pulmones en los pacientes con problemas para respirar o de las vías aéreas.	
	Específico	- Hacer chequeo de pacientes. - Responder por los equipos de terapia respiratoria - Responder por el uso del suministros e insumos para atender a los pacientes.	
Jefe Inmediato		Sub-Gerente Terapéutico	
Personal a cargo		Ninguna	
Descripción del Cargo			
Responsabilidades			
LABORES	Atender los pacientes remitidos con solicitud de terapia respiratoria.		
	Hacer la evaluación del paciente y determinar el plan de tratamiento apuntándolo en la historia clínica del paciente.		
	Diligenciar formatos de solicitud de medicamentos o dispositivos médicos en la central de insumos.		
	Realizar las terapias respiratorias teniendo en cuenta la prescripción médica.		
	Servir de apoyo a médicos de urgencias y hospitalización cuando lo amerite.		
	Presentar informes estadísticos a la subgerencia de apoyo terapéutico.		
CICLO PHVA			
P	Cumplir con las actividades definidas en los planes del área		
	Planear y priorizar las labores a realizar		
H	Cumplir con las directrices de operación relacionadas con los procesos en los cuales participa		
	Apoyar la generación periódica de información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos y procedimientos en los que participa.		
V	Promover y hacer uso de los aplicativos software definidos por la organización para la operación de los procesos en los cuales participa		

	Hacer autocontrol a los aspectos críticos en los que participa y que contribuyen a la obtención del resultado del proceso.
A	Proponer y participar en la implementación de las estrategias de mejora definidas por la organización.
	Proponer estrategias efectivas que permitan mejorar su desempeño.
REQUISITOS DEL CARGO	
Formación	Profesional en Fisioterapia
Experiencia	2 años Certificados
Conocimientos específicos para el cargo	Especialista en UCI Respiratoria
	Conocimientos básicos en RIPS
	Conocimientos básicos en Neonatos
Otros Conocimientos	Manejo de sistemas de Computo
Riesgos	Riesgo biológico por manejo de secreciones
Autorizado por:	
Fecha	dd/mm/aaaa
Observaciones:	

	Manual de Funciones		Código: GSS - MF (AUD002)
	Cargo		Versión: 001
	Mensajero		Vigencia desde : 01/11/2012
E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA.			
E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA.			
Código Usuario	HUC-117	AREA	Administrativa y Financiera
ROL	General	Corresponde el apoyo directo y asistencia a todas las áreas, en lo relacionado a servicios generales y mensajería, facilitando las condiciones de trabajo del personal	
	Especifico	Mantener al día el envío y recepción de la correspondencia. Realizar de manera diligente y oportuna las gestiones de mensajería encomendadas.	
Jefe Inmediato		Dirección Administrativa y Financiera	
Personal a cargo		Ninguna	
Descripción del Cargo			
Responsabilidades			
LABORES	Realizar oportuna y diligentemente las funciones de mensajería, como entrega de correspondencia, pago de servicios públicos, bancos, fotocopias, compras varias		
	Entregar y recoger la correspondencia que le sea encomendada.		
	Mantener especial cuidado, con la mensajería bancaria, interinstitucional		
	Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo		
	Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación.		
	Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización		
CICLO PHVA			
P	Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación		
H	Participar en diversos eventos de capacitación, formación,		

	culturales, deportivos, recreativos y de integración programados
V	Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo.
A	Proponer y participar en la implementación de las estrategias de mejora para su desempeño.
REQUISITOS DEL CARGO	
Formación	Primaria --- Bachiller (No excluye)
Experiencia	6 meses en el desempeño de cargos afines.
Conocimientos específicos para el cargo	No Aplica
Otros Conocimientos	No Aplica
Riesgos	Riesgo Ergonómico
Autorizado por:	
Fecha	dd/mm/aaaa
Observaciones:	

9. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

En un mundo globalizado como el de hoy, las organizaciones tienen que ir evolucionando de acuerdo a los cambios que surgen en el entorno, siendo la empresa Gente a su Servicio Ltda. una empresa de suministro de personal, cuya responsabilidad son las personas, con más razón debe preocuparse, por contar con personal altamente capacitado y motivado, para desempeñar cargos de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Stoner James (1994, p. 510)³¹; afirma “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Teniendo en cuenta esto, la empresa Gente a su Servicio Ltda. Debe implementar una eficiente gestión de las competencias, que les permita deducir la relación directa que existe entre el trabajo de las personas, sus conocimientos, habilidades y actitudes y el logro de los objetivos de la organización, con el fin de comprobar si el trabajador está cumpliendo a satisfacción el cargo o debe implementar oportunidades de mejora; buscado así la satisfacción de la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe. El desempeño se puede comprobar por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir y que por tal motivo permite ser evaluado.

Debido a la importancia que genera el proceso de evaluación de Desempeño, se recomienda implementar un procedimiento para evaluar el desempeño de los trabajadores en misión (ver cuadro No. 6), teniendo en cuenta las competencias requeridas en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, para desempeñar los diversos cargos; ya que de esta manera se puede determinar el nivel de

³¹ STONER, James. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México, 1994.

cumplimiento que poseen los empleados, con el fin de identificar los procesos que requieren desarrollar dicha competencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifican las competencias que deben ser evaluadas de acuerdo al nivel jerárquico del cargo:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		COMPORTAMIENTOS
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Alinear los compromisos a las necesidades y prioridades de la organización. Teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos de la organización.	Sentido de Pertenencia, cumplimiento de políticas y metas organizacionales.
ORIENTACION AL CLIENTE	Entender las necesidades de los usuarios internos y externos, esforzarse por la solución de sus problemas satisfaciendo sus expectativas de acuerdo a las responsabilidades asignadas por la entidad.	Actitud de Servicio y Comunicación
TRANSPARENCIA	Hacer uso responsable de los recursos de la entidad.	Actuar con claridad, sentido de oportunidad y veracidad.

COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL		COMPORTAMIENTOS
MANEJO DE LA INFORMACION	Ser prudente en el manejo de información confidencial que perjudique los objetivos organizacionales o vaya en contra de la organización.	No divulgar con otros, información que solo puede manejar la persona encargada.
ADAPTACION AL CAMBIO	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Actitud de disposición al cambio.
DISCIPLINA	Conocer y cumplir las políticas y normas institucionales.	Actuar acorde a lo que designe la autoridad competente.
RELACIONES INTERPERSONALES	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	Mantener buen clima laboral.
COLABORACION	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Sentido de colaboración.

NIVEL PROFESIONAL		COMPORTAMIENTOS
ORIENTACION A RESULTADOS	Cumplir con las actividades y expectativas organizacionales de manera eficiente y eficaz.	Toma decisiones que favorecen la consecución de los resultados.
LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO	Influenciar positivamente dentro de un grupo o equipo, a través del proceso de comunicación, promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales	Genera confianza y maneja buena comunicación con los miembros del equipo.
TOMA DE DECISIONES	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones convenientes para la resolución de éste.	Estudia a fondo la situación, para tomar una decisión con base en datos y razonamientos.
APRENDIZAJE CONTINUO	Adquirir y desarrollar conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	Busca siempre mantenerse actualizado en temas que generen beneficios a la labor de desempeñar.
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	Trabajar con otras personas de manera conjunta, compartiendo conocimientos, experiencias, soluciones de conflictos; que permitan la consecución de metas comunes.	Respeto la opinión de los demás y mantiene una actitud abierta valorando los puntos de vista.
CREATIVIDAD E INNOVACION	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	Estudia continuamente en búsqueda siempre de ir más allá del límite.
INICIATIVA	Fomentar de la creatividad, la capacidad para hacer propuestas y crear las condiciones adecuadas para que las mismas puedan llevarse a cabo dentro de la organización.	Actuar por si solos sin necesidad de ser impulsados para realizar la labor que corresponda.

Fuente: Autores del Proyecto

9.1 Procedimiento para la Evaluación de desempeño por competencias laborales.

Para evaluar al personal de la empresa “Gente a su Servicio Ltda. se recomienda el siguiente procedimiento:

Cuadro No.6 Modelo del Procedimiento de evaluación por competencias

OBJETIVO: Identificar el nivel de dominio de las competencias desarrolladas por cada trabajador de la E.S.T. "GENTE A SU SERVICIO LTDA."			
No.	PHVA	descripción	Responsable
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS			
1	P	Identifica las competencias requeridas para cada cargo de acuerdo al rol, requisitos y responsabilidades asignadas.	Recurso Humano / Jefe de Área
2	H	Clasifica el nivel de dominio para cada competencia: * Excelente: Agrega Valor Muy Bueno: Desempeño alto • Bueno: Cumple el estándar. • Regular: Tomar acciones correctivas. • Deficiente o Insatisfactorio o no aplica de acuerdo a la exigencia que se requiera para determinado cargo.	Recurso Humano / Jefe de Área
APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN			
1	H	Aplica evaluación de desempeño.	Jefe de área/evaluadores adicionales sugeridos por el jefe de área
2	V	Identifica resultados del nivel de dominio de los trabajadores en cada una de las competencias evaluadas	Recurso Humano / Jefe de Área
3	H	Entrega informe de resultados de la evaluación a Gerencia	Recursos Humanos
PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO			
2	V	Analiza los datos y verifica el personal que requiera del Plan Individual de Mejora (PIM)	Recurso Humano / Jefe de Área
2	H	Solicita los responsables de proceso la elaboración de los PIM a los trabajadores que hayan obtenido una calificación de evaluación de competencias por debajo del 70%	Recursos Humanos
3	A	Elaboran los PIM de acuerdo a la necesidad	Recurso Humano / Jefe de Área
4	V	Identifican coach que pueden acompañar la ejecución de los PIM - para reforzar debilidades y apoyar los procesos de capacitación que se requieran.	Recurso Humano / Jefe de Área
5	A	Refuerza las competencias que se identificaron como débiles a cada trabajador	Recurso Humano / Jefe de Área

Fuente: Modelo basado en los esquemas propuestos en el libro administración de recursos humanos, Autor Idalberto Chiavenato y propuesta modelo de evaluación por competencias, Autora Maria Helena Quijano Hernandez, Revista escuela de administración de negocios Numero 048 paginas 55-71; Adaptado por los Investigadores del proyecto.

9.1.1 Modelo propuesto para la evaluación por competencias laborales.

La evaluación 360° es una herramienta para evaluar el desempeño, medir competencias y diseñar programas de desarrollo de acuerdo a los resultados que ésta arroje; ya que si no se mide el desempeño no se puede conocer que tan bien están realizando las actividades los trabajadores para alcanzar sus metas.

Teniendo en cuenta la jerarquización de las competencias de acuerdo al nivel del cargo, se estandariza el formato de evaluación de desempeño en donde las competencias organizacionales son iguales para todos los cargos.

Cuadro No. 7 Propuesta de Formato para Evaluación de Competencias

		Formato Evaluación de Desempeño Gente a su servicio Ltda.		version:	
Nombre del Evaluado:		Cargo:			
Fecha de Ingreso:		Periodo de evaluación:			
Nombre del Evaluador:		Cargo:			
Periodo a Evaluar:		Fecha de Evaluación:			
FACTORES DE DESEMPEÑO	COMPORTAMIENTOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
		Agrega valor. Muy bueno, desempeño alto.	Cumple el estándar.	Tomar acciones correctivas	No aplica de acuerdo a las exigencias que se requiere para determinado cargo.
Escala porcentual %		90 - 100%	80- 60%	50 - 24%	25 - 0 %

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
<u>Compromiso con la Organización:</u> Alinear los comportamientos a las necesidades y prioridades de la organización. Teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos de la organización.	Sentido de Pertenencia, cumplimientos de políticas y metas organizacionales.				
<u>Orientación al cliente:</u> Entender las necesidades de los usuarios internos y externos, esforzarse por la solución de sus problemas satisfaciendo sus expectativas de acuerdo a las responsabilidades asignadas por la entidad.	Actitud de Servicio y Comunicación				
<u>Transparencia:</u> Hacer uso responsable de los recursos de la entidad.	Actuar con claridad, sentido de oportunidad y veracidad.				
TOTAL					
CALIFICACIÓN DEFINITIVA					
COMPETENCIAS PARA NIVEL TÉCNICO					
<u>Conocimientos Técnicos:</u> Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	Aplicar los conocimientos técnicos en las actividades a desarrollar.				
<u>Trabajo en Equipo:</u> Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	Tener buena comunicación y relaciones interpersonales.				
<u>Creatividad e Innovación:</u> Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	Estudia continuamente en búsqueda siempre de ir más allá del límite.				

TOTAL					
CALIFICACIÓN DEFINITIVA					
COMPETENCIAS PARA NIVEL ASISTENCIAL					
Manejo de la Información: Ser prudente en el manejo de información confidencial que perjudique los objetivos organizacionales o vaya en contra de la organización.	No divulgar con otros información que solo puede manejar la persona encargada.				
Adaptación al cambio: Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Actitud de disposición al cambio.				
Disciplina: Conocer y cumplir las políticas y normas institucionales.	Actuar acorde a lo que designe la autoridad competente.				
Relaciones Interpersonales: Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	Mantener buen clima laboral.				
Colaboración: Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Sentido de colaboración.				
TOTAL					
CALIFICACIÓN DEFINITIVA					
COMPETENCIAS PARA NIVEL PROFESIONAL					

<p><u>Orientación a resultados:</u> Cumplir con las actividades y expectativas organizacionales de manera eficiente y eficaz.</p>	<p>Toma decisiones que favorecen la consecución de los resultados.</p>				
<p><u>Liderazgo de grupo de trabajo:</u> Influenciar positivamente dentro de un grupo o equipo, a través del proceso de comunicación, promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales</p>	<p>Genera confianza y maneja buena comunicación con los miembros del equipo.</p>				
<p><u>Toma de decisiones :</u> Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones convenientes para la resolución de éste.</p>	<p>Estudia a fondo la situación, para tomar una decisión con base en datos y razonamientos.</p>				
<p><u>Aprendizaje continuo:</u> Adquirir y desarrollar conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.</p>	<p>Busca siempre mantenerse actualizado en temas que generen beneficios a la labor a desempeñar.</p>				
<p><u>Trabajo en equipo y colaboración:</u> Trabajar con otras personas de manera conjunta, compartiendo conocimientos, experiencias, soluciones de conflictos; que permitan la consecución de metas comunes.</p>	<p>Respeta la opinión de los demás y mantiene una actitud abierta valorando los puntos sus puntos de vista</p>				
<p><u>Creatividad e innovación:</u> Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.</p>	<p>Estudia continuamente en búsqueda siempre de ir más allá del límite.</p>				
<p><u>Iniciativa:</u> Fomentar de la creatividad, la capacidad para hacer propuestas y crear las condiciones adecuadas para que las mismas puedan llevarse a cabo dentro de la organización.</p>	<p>Actuar por si solos sin necesidad de ser impulsados para realizar la labor que corresponda.</p>				

TOTAL				
CALIFICACIÓN DEFINITIVA				
IDENTIFICACIÓN PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO Y DESARROLLO				
Fortalezas del trabajador		Debilidades y aspectos por mejorar		
Necesidades de Desarrollo				
Observaciones				

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Al realizar este tipo de evaluación, se cumplen diversas expectativas entre las que se pueden resaltar, las siguientes:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

9.1.2 Resumen Evaluación 360°

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido y lo registrará en el recuadro que corresponda (cuadro No. 7).

Se presentan los resultados y se reflexiona para posteriormente llevar a cabo acciones concretas para mejorar áreas de oportunidad. Estos resultados obtenidos se deben acompañar de un plan de acción concreto de mejoramiento para desarrollar las competencias en las que se presentan deficiencias, ya que si no se acompaña de un plan de mejora la evaluación de desempeño no serviría de nada, debido a que su fin es descubrir en qué medida el empleado es productivo y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

10. CONCLUSIONES

E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA., es una empresa especializada en el suministro de personal en misión o por labor específica. Esta una organización debidamente constituida e impulsora en la generación de empleo en Cartagena de Indias una ciudad donde cada día es más difícil colocarse laboralmente, debido a la poca oferta laboral existente, sumado esto cabe anotar que la competitividad profesional y la ausencia de experticia en ciertas labores es considerablemente grande, gracias a un débil aprendizaje en materia técnica, tecnológica y profesional por parte de quienes ofrecen sus servicios.

Por lo anterior queda claro que la selección del talento humano que apoya dichos procesos, en la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE tiene un alto compromiso con las labores para lo cual ha sido contratado pero, es imprescindible la validación de sus competencias, pues en la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA, se dispone de un modelo de gestión del talento humano, que posee fugas debilitando el enfoque a las competencias laborales. Tal situación hace que prevalezca un modelo considerado tradicional. De ahí la importancia de instaurar un modelo ajustado a las necesidades y expectativas de la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA, que máxime su eficiencia si se refiere a una posible acreditación de esta en calidad y junto a esto la urgencia que represente ser competitivo en este ámbito.

El modelo a que se hace referencia, involucra los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, adicional a esto la evaluación de personal, por competencias laborales. Su pertinente aplicación, se convierte en garantía de fortalecimiento para el proceso de talento humano en la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA.

Se fundamentó en el perfil de cargos por competencias laborales, que se diseñó como resultado del análisis hecho al proceso de gestión humana en la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA., identificando al reclutamiento y la selección de personal. Lo anterior dio pie a la creación de tres herramientas tendientes a cualificar el personal, generando de esta forma, una condición asertiva frente a la escogencia de quienes apoyan los distintos procesos de gestión y producción al interior de la organización. Dichas herramientas son: un formato de reclutamiento para prensa; un formato de reclutamiento para cartelera; formato de reporte de proceso de selección de personal. Si bien es cierto, no se trata de la fórmula para la optimización inmediata, tampoco generadora de competitividad absoluta, pero sí el inicio de un proceso de mejoramiento que garantiza a la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA., el resultado junto a otros componentes que definen la ruta hacia la competitividad a partir de la participación apropiada del recurso humano en los procesos, con base en las competencias laborales que los define.

Un débil modelo de gestión del talento humano, basado en competencias laborales en la E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA., generó un nuevo diseño para evaluar las competencias laborales del personal vinculado, teniendo en cuenta la aplicación de ciertos lineamientos de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL CARIBE frente al tipo de competencias postuladas en el estudio, es decir las empresariales, de liderazgo y específicas del cargo. Lo anterior teniendo en cuenta el nivel de importancia de la labor a realizar.

11. APORTES Y RECOMENDACIONES

Se considera pertinente recomendar la implementación de la propuesta diseñada, como mecanismo de fortalecimiento para el proceso de Talento Humano, específicamente, en lo relacionado con los subsistemas de reclutamiento y selección, además con la evaluación del personal por competencias laborales.

El proceso de evaluación de competencias, debe, en lo posible, estar acompañado de un plan individual de mejoramiento, situación que sólo puede ser garantizada por la misma E. S. T. GENTE A SU SERVICIO LTDA., teniendo en cuenta que dicho plan debe ser ejecutado, monitoreado y retroalimentado periódicamente; de otra forma, es difícil obtener los logros esperados.

Se debe aprovechar el apoyo que entidades como el SENA, ofrece a todo tipo de organizaciones, en procura de su optimización. Es de anotar que la investigación se hizo con el apoyo de la organización.

Dentro de los aportes cabe anotar:

- Se diseñaron nuevos formatos modernizando y mejorando los ya existentes.
- Se dio otro punto de vista desde la perspectiva del investigador que hizo levantamiento documental de la situación.
- Se caracterizó un procedimiento el que se considera fundamental dentro de una Empresa de Servicios Temporales que es la selección de personal
- Se hicieron hallazgos importantes para la organización identificando falencias en su normal funcionamiento.

12. BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. EN: Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw Hill, Colombia 2.005 pág. 3-51 y 463-473.

Desarrollo estratégico del recurso humano. En <http://www.PsicologiaCientifica.com>
GAITO, Horacio. EN: Herramientas de Gestión del Capital Humano. Editorial OmicrónSystem. Argentina.2004.

Gestión del recurso humano en : [ww.gerencie.com/gestiondel talentohumano.htm](http://ww.gerencie.com/gestiondel_talentohumano.htm)
- 76k

GUALY, María ÁNGELA. Hospital Simón Bolívar, Bogotá, 2.005 GUALY, María ÁNGELA.Hospital Simón Bolívar, Bogotá, 2.005

HUBER, Diane. IN: Leadership and nursing care management Editorial Saunders. Philadelphia, Pensylvania, 2.000, páginas 435 a 452.

HUBER, Diane. IN: Leadership and nursing care management Editorial Saunders. Philadelphia, Pensylvania, 2.000 páginas 469 a 496.

Lois, Cámara, M^a. F. EN: Manual de Gestión Hospitalaria. Capítulo 6. McGraw-Hill Interamericana. España 1.997 Lois, Cámara, M^a. F. EN: Manual de Gestión Hospitalaria. Capítulo 6. McGraw-Hill Interamericana. España 1.997

MARRINER, Tomey Ann. EN: Manual de administración de enfermería. Interamericana. McGraw-Hill. México 1.998.

PEÑA, Beatriz. VEGA, Yolanda. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2001.

SULLIVAN, E. J. EN: creating nursing future. Ed. Mosby Inc. Missouri, 1.999.

Alberici, A. y Serreri, P. (2005). Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias. Barcelona: Laertes.

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw- Hill, 2000.

Barranco, F. J. (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid: Pirámide.

Bethell-Fox, Cc. E. (1992). Selección y contratación basadas en competencias. En: A. Mitrani, y otros (Coords.) Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 71-90.

CABAL, Sanclemente, Jaime. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Ponencia Senado de la República. Bogotá noviembre de 2000

Dess, Gregory. Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. 2003

DESSLER Gary. Administración de Personal. (2a ed.). México. Prentice Hall. 1996

Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.). Ediciones Deusto. España

EAN. Micro y Microempresas. Guías de contenido.

_____ Gestión de producción y comercialización.

_____ Contrato Jurídico, Legislación laboral, comercial y Tributaria.

Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de Investigación Educativa, 20:1,7-42.

ANEXOS

Anexo No.1 Formato Perfiles de Cargos Basados en Competencias Laborales

	Manual de Funciones		Código:
	Cargo		Versión:
			Vigencia desde :
E.S.T. GENTE A SU SERVICIO LTDA.			
Código		AREA	
ROL	General		
	Específico		
Jefe Inmediato			
Personal a cargo			
Descripción del Cargo			
Responsabilidades			
LABORES			
CICLO PHVA			
P			
H			
V			
A			
REQUISITOS DEL CARGO			
Formación			
Experiencia			

Conocimientos específicos para el cargo	
Otros Conocimientos	
Riesgos	
Autorizado por:	
Fecha	dd/mm/aaaa
Observaciones:	

El formato 1, se contempla Responsabilidades específicas y generales del cargo (P= Planear, H = Hacer, V= Verificar, A= Actuar) y hace énfasis en conocimientos específicos para el cargo y la exigencia de tres (3) competencias a saber: Competencias empresariales, Competencias de liderazgo y Competencias específicas.

Edad____ Género ____ Escolaridad _____ Profesión_____

Cargo_____ Años de experiencia _____ Antigüedad en la empresa _____

Tipo de contratación _____

Conoce sus funciones? _____

Conoce la misión y la visión de la empresa?

Bajo qué criterios y parámetros se fundamenta el proceso de selección del recurso humano en esta organización?

Cómo fue su ingreso a esta Organización?

Bajo qué mecanismo fue seleccionado para desempeñar las labores que le encarga esta Fundación?

Bajo qué estrategias se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores de esta Fundación?

Aparte de sus intereses y necesidades, considera, que esta forma de reclutamiento, selección y nombramiento del recurso humano fue, y es la más conveniente para la competitividad de la empresa? Porqué?

Disponen de programas de entrenamiento y/o planes capacitación para los empleados?