

**LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO ESTRATEGIA PARA DESTACAR LA
IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA CAJA SANTANDEREANA DE
SUBSIDIO FAMILIAR- CAJASAN**

ERIKA VIVIANA CALDERÓN ORTIZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2012**

**LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO ESTRATEGIA PARA DESTACAR LA
IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA CAJA SANTANDEREANA DE
SUBSIDIO FAMILIAR- CAJASAN**

ERIKA VIVIANA CALDERÓN ORTIZ

Trabajo de Grado para optar al título de Trabajadora Social

**Directora
SANDRA MILENA RINCON REMOLINA
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2012

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado a mis padres Luis y Olga por ser ese apoyo incondicional en cada una de mis metas trazadas.

De igual manera a mi hermano John Fredy por ser mi mejor ejemplo a seguir.

A ellos con mucho cariño estas páginas.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de éste logro se lo debo principalmente a Dios, que es el que guía mis pasos y me acompaña en todo momento.

En segunda medida a mis padres y hermano por demostrarme todos los días su amor y cariño.

A Felipe por ir de la mano y de corazón conmigo.

De igual manera a mis amigas Adriana, Yancy, Yuleiby, Martha, Rosa y Aura por ofrecerme su amistad y compañía durante estos seis años.

A los profesores de la Universidad Industrial de Santander, especialmente a mi supervisora de práctica Sandra milena Rincón por depositar en mí confianza para descubrir y potencializar mis cualidades profesionales. A su vez, a la profesora Adriana Vega por los saberes ofrecidos durante la carrera.

A Cajasan por darme la oportunidad de crecer como persona y como profesional, especialmente a Adriana Acuña por contar con su valiosa amistad.

*En general mis más sinceros agradecimientos a mi familia, amigas, y demás personas que de una u otra forma hicieron posible que hoy sea con orgullo:
Trabajadora Social.*

CONTENIDO

| | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL..... | 16 |
| 1.1 EL SER HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN | 16 |
| 1.1.1 Teoría General de sistemas..... | 17 |
| 1.1.2 Teoría del Capital Humano | 25 |
| 1.1.3 Enfoque de gestión por procesos | 28 |
| 1.1.4 Enfoque de gestión del talento humano en la organización..... | 31 |
| 1.1.5 Concepto interdisciplinariedad | 44 |
| 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA | 45 |
| 2.1 EL SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL EN COLOMBIA..... | 45 |
| 2.2 EI SUBSIDIO FAMILIAR | 46 |
| 2.3 LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN COLOMBIA | 48 |
| 2.4 CONTEXTO LEGAL..... | 52 |
| 3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN..... | 56 |
| 3.1 CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR- CAJASAN..... | 56 |
| 3.1.1 Modelo de planeación..... | 56 |
| 3.1.2 Organigrama | 61 |
| 3.2 ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN | 62 |
| 3.3 TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN | 65 |
| 3.3.1 Procesos de gestión humana..... | 66 |
| 4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA | 68 |
| 4. 1. DIAGNÓSTICO INICIAL | 68 |
| 4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. | 70 |
| 4.2.1 Análisis de la matriz DOFA | 72 |
| 4.2.2 Priorización de estrategias..... | 76 |
| 4.3 ACCIÓN PROFESIONAL..... | 77 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.1 Justificación | 77 |
| 4.3.2 Objetivos de la práctica..... | 79 |
| 4.4 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROCESO DE PRÁCTICA | 80 |
| 4.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 85 |
| 4.6. EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL..... | 87 |
| 5. UNA MIRADA DE TRABAJO SOCIAL AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CAJASAN | 117 |
| 6. LAS PERSONAS: RECURSOS O VENTAJAS COMPETITIVAS | 122 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 129 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 131 |
| ANEXOS | 136 |

LISTADO DE FIGURAS

| | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1. Elementos de un sistema..... | 20 |
| Figura 2 Componentes del Capital Intelectual | 27 |
| Figura 3 Organigrama | 61 |
| Figura 4 Proceso de seguimiento a personal nuevo que ingresa a Cajasan | 115 |

LISTADO DE TABLAS

| | Pág. |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1 Enfoques de la gestión del talento humano | 34 |
| Tabla 2 Tipo de contratación..... | 62 |
| Tabla 3 Distribución por UEN, USC y UDIR..... | 63 |
| Tabla 4 Matriz DOFA | 70 |
| Tabla 5 Priorización de estrategias..... | 76 |
| Tabla 6 Plan operativo #1 | 80 |
| Tabla 7 Plan operativo #2 | 81 |
| Tabla 8 Plan operativo #3 | 82 |
| Tabla 9. Plan operativo #4 | 84 |

LISTADO DE ANEXOS

| | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ANEXO. A. Ejemplo Matriz mercadeo | 136 |
| ANEXO B. Dinámica de evaluación para docentes | 137 |
| ANEXO C. Dinámica de evaluación para forjadores..... | 139 |
| ANEXO D. Dinámica servicios varios educación | 141 |
| ANEXO E. Procedimiento de selección de personal..... | 142 |
| ANEXO F. Instructivo para selección y contratación de personal en misión a través de ADECCO..... | 151 |
| ANEXO G. Formato de circular interna..... | 153 |
| ANEXO H. Formato definición convocatoria interna | 154 |
| ANEXO I. Formato de plan de mejora | 155 |
| ANEXO J. Formato de seguimiento al personal..... | 156 |

RESUMEN

TITULO: LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO ESTRATEGIA PARA DESTACAR LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR- CAJASAN*

AUTOR: ERIKA VIVIANA CALDERÓN ORTIZ**.

PALABRAS CLAVES: Teoría General de Sistemas, Capital Humano, Interdisciplinariedad, Gestión del Talento Humano

DESCRIPCION:

El presente trabajo de grado describe la experiencia práctica realizada en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN correspondiente al segundo semestre académico de 2011, la cual estuvo dirigida a dinamizar el proceso de selección de personal, a través de la conformación de un equipo interdisciplinario y la creación de estrategias de optimización con el propósito de destacar la importancia del capital humano, sus habilidades y capacidades, para su desarrollo integral dentro de la organización. En este sentido la intervención profesional estuvo basada en la Teoría General de Sistemas, la teoría del Capital Humano, el Enfoque de Gestión por Procesos y el Enfoque de la Gestión del Talento Humano, debido a que se buscó abordar la problemática desde una perspectiva global e integradora.

Las estrategias planteadas para fortalecer el proceso de selección de personal tuvieron en su centro al hombre y su reconocimiento no como un simple factor productivo sino como potencial humano que le puede ofrecer saberes, conocimientos, logros a la organización, etc.; reafirmandose de esta manera que aun con el auge de las nuevas tecnologías y el desplazamiento del hombre por la máquina, finalmente son las personas las que con su cúmulo de conocimientos, esfuerzo y dedicación hacen posible que una empresa cumpla sus metas.

En el transcurso de las acciones efectuadas resultó valioso el acompañamiento de varias disciplinas tales como Psicología e Ingeniería Industrial, lográndose entender que la realidad presente en los procesos de selección no puede ser pensada ni abordada desde una sola profesión, sino que por el contrario, debe ser reflexionada teniéndose en cuenta la complejidad y dinamismo que presenta dicho proceso.

* Trabajo de Grado

** Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora, Sandra Milena Rincón Remolina.

SUMMARY

TITLE: THE RECRUITMENT AS A STRATEGY TO HIGHLIGHT THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL IN THE CASE OF CHILD BENEFIT SANTANDER-CAJASAN*

AUTHOR: ERIKA VIVIANA CALDERÓN ORTIZ**.

KEYWORDS: General Systems Theory, Human Capital, Interdisciplinarity, Human Resource Management.

DESCRIPTION:

The present work of professional degree describes the experience made on the Family Benefit Fund CAJASAN of Santander for the second semester of 2011, which was aimed to streamline the select personal process, through the creation of an interdisciplinary team and creating optimization strategies with the aim of highlighting the importance of human capital, your skills and abilities, for their integral development within the organization. In this professional intervention was based on General Systems Theory, the Human Capital Theory, the Approach and the Process Management Approach Human Resource Management, because it sought to address the problem from a global perspective and integrative.

The strategies proposed to strengthen the recruitment process had in their center to the man and not as a simple recognition factor of production; but as human potential that can offer knowledge, skills, achievements of the organization, etc.; reaffirming on this way that even with the rise of new technologies and the displacement of the man by the machine, finally it is the people with their wealth of knowledge, effort and dedication do possible a company accomplish her aim.

In the course of the action taken was valuable to the accompaniment of several disciplines such as Psychology and Industrial Engineering, achieving to understand that reality present in the selection process can't be thought or approached from a single profession, but on the contrary, should be reflected upon taking into account the complexity and dynamism that presents this process.

*Work Degree

**Industrial University of Santander. Faculty of Humanities. Social Work. Director:,Sandra Milena Rincón Remolina.

INTRODUCCIÓN

Al referirse al trabajo es imposible no relacionarlo con el ser humano, debido a que éste constituye el sujeto que hace posible con sus habilidades, destrezas, competencias y capacidades desarrollarlo de la mejor manera posible.

En el devenir de la gestión del talento humano, a las personas se les han concedido diversos roles dentro de la organización, razón por la cual siempre han ejercido un papel determinante en cada una de las actividades propias de la organización, pues aunque día a día la globalización traiga consigo diversos cambios en materia económica, política y tecnológica, es imposible negar que aún con máquinas, recursos financieros y edificios inteligentes una organización pueda subsistir, puesto que siempre necesitará al hombre para su desarrollo.

En tal sentido las personas constituyen ese motor que impulsa el desarrollo de la organización, amparado bajo el reconocimiento como sujetos proactivos, dotados de inteligencia, habilidades y competencias, cualidades que potencializadas llegaran a convertirse en ventajas competitivas para las empresas actuales.

En consecuencia, el proceso de selección de personal debe caracterizarse por un enfoque basado en la integralidad, es decir, deben los candidatos concebirse bajo el carácter holístico que compone al ser en cuanto a sus esferas cognitiva, afectiva, física y social. Precisamente, en este contexto se enmarca el ejercicio profesional de Trabajo Social desarrollado en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar- CAJASAN, específicamente en la Unidad de Soporte

Corporativo de Gestión Humana durante el periodo comprendido entre septiembre de 2011 y enero de 2012.

La experiencia práctica se fundamentó en la construcción de acciones que estuvieron encaminadas hacia el fortalecimiento del proceso de selección de personal, a través de la visibilización del ser humano como el capital más valioso de la organización.

El contenido del documento expone en el primer capítulo el marco teórico-conceptual que orientó el proceso de intervención, el cual lo componen la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Capital Humano, el Enfoque de la Gestión por Procesos y la Gestión del Talento Humano. Posteriormente en un segundo capítulo se muestra la contextualización de la experiencia basada en la legislación que soporta el ejercicio de la acción profesional.

Seguidamente, en un tercer capítulo se realiza la caracterización de la institución la cual contiene el modelo de planeación, la estructura demográfica y la ubicación de la práctica en los procesos que maneja la Unidad. A continuación, en un cuarto capítulo, se presenta el diagnóstico realizado, las estrategias propuestas, la descripción del proceso y la evaluación del mismo. A su vez se plantea las conclusiones y recomendaciones surgidas de la intervención desarrollada.

Para finalizar se presenta una reflexión acerca de los nuevos contextos en los cuales se enmarca la selección de personal y a los cuales el Trabajador Social está llamado a hacerle frente bajo una mirada propositiva en pro del desarrollo del ser humano.

1. MARCO TEORICO- CONCEPTUAL

1.1 EL SER HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

La realidad del siglo XXI experimenta transformaciones en ámbitos económicos, políticos, tecnológicos y sociales caracterizados por la globalización, la competitividad y la sociedad del conocimiento, que exige la participación de disciplinas que sean capaces de responder a los requerimientos que estas situaciones conllevan.

Ante esto, Trabajo Social es una profesión que en el área organizacional día a día va generando nuevas concepciones en cuanto al reconocimiento del ser humano como centro de la organización, ya que posee unas capacidades, unos conocimientos y unas aptitudes que serán en definitiva el capital más importante para el éxito de una organización. En este sentido se avanza hacia la lógica de entender que son los saberes y potencialidades de las personas los que otorgaran valor a la empresa, a diferencia, de seguir en la lógica tradicional en la que las personas son tratadas como simples empleados que deben estar al servicio de la empresa para ajustarse a las conductas estratégicas del negocio.

En tal sentido el papel que se les ha asignado tradicionalmente a las personas reposa en una concepción netamente instrumental, consideradas como un recurso más entre las maquinas y las edificaciones; regido por la racionalidad económica que conlleva a los seres humanos a trabajar de manera productiva para la retribución de un salario que asegure su supervivencia. De esta manera el trabajo se convierte en una actividad que carece de motivación, debido a que la atención se centra es en la tarea y en la forma de llevarse a cabo, y no gira en las

personas, en sus aspiraciones, en la manera que la organización les ayudara a cumplirlas.

Bajo este panorama las organizaciones modernas deberán fundamentarse sobre principios humanos guiados por la igualdad, el respeto y la libertad, para que de esta forma el trabajo realizado conlleve a la dignificación del ser humano, a la potencialización de fortalezas y capacidades; generándose de esta forma la autorrealización de necesidades y una mayor motivación y desempeño en el trabajo. Esto será posible a su vez, con el diseño e implementación de políticas de personal que promuevan una administración más humana y que esté basada en la búsqueda del bienestar integral de las personas, situación que se vera reflejada en el reconocimiento y valoración de las personas como condición del éxito empresarial.

En esta medida, a continuación en este trabajo se expondrán enfoques y teorías que serán la guía que permita reflexionar y entender los procesos de selección de personal emprendidos en la USC Gestión Humana de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar- Cajasan, analizados conceptualmente y desde la practica; con el objeto de reconocer el valor y el aporte que generan las personas hoy día en las organizaciones.

1.1.1 Teoría General de Sistemas. El desarrollo de la intervención profesional se enmarca bajo la Teoría General de Sistemas propuesta por el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy a mediados de los 50 años, al pretender dar cuenta de las propiedades del organismo concebido como un todo estructurado y no como un mero agregado de partes. Es a partir de allí que diversos autores comienzan a generalizar este supuesto y a aplicarlo a las diversas disciplinas.

En este sentido, esta teoría fue aplicada al mundo de la organizaciones, entendidas estas como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos

específicos”¹. Al hondar en el concepto de sistema, Bertalanffy lo define como “un conjunto de elementos que interactúan entre sí, presuponiendo de este modo la existencia de una interdependencia entre las partes y la posibilidad de un cambio”.² Bajo esta lógica se pretende estudiar no solo partes y procesos aislados, además se pretende englobar las situaciones presentes en la organización, resultantes de la interacción dinámica de las partes.

Es así, que esta teoría permitió comprender a Cajasan como un todo integrado por varios subsistemas que se encuentran en constante interacción; en tal razón el simple análisis de estas partes o subsistemas no explicaría suficientemente el funcionamiento de toda la empresa, haciéndose necesario una visión más holística e integral.

Dentro del Enfoque Sistémico de Bertalanffy se realiza una división entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. Los sistemas abiertos, se caracterizan porque tienen comunicación con el ambiente, del cual reciben una serie de entradas (materias primas, energía, información) y al cual devuelven otra serie de salidas en forma de bienes o servicios al mismo. Precisamente es a través de este intercambio con el ambiente que se genera la estabilidad, el equilibrio y la supervivencia de los sistemas abiertos. En relación a lo anterior, las organizaciones son catalogadas como sistemas abiertos debido a las dinámicas propias que presenta en cada uno de sus componentes.

En cambio, los sistemas cerrados son aquellos que no tienen ni necesitan estos intercambios de materia e insumos con el ambiente, debido a que se comportan de una manera estática y sin transformaciones.

¹CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México, 2007. P.10

²BERTALANFFY, Ludwig von. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México. 2006. P. 123

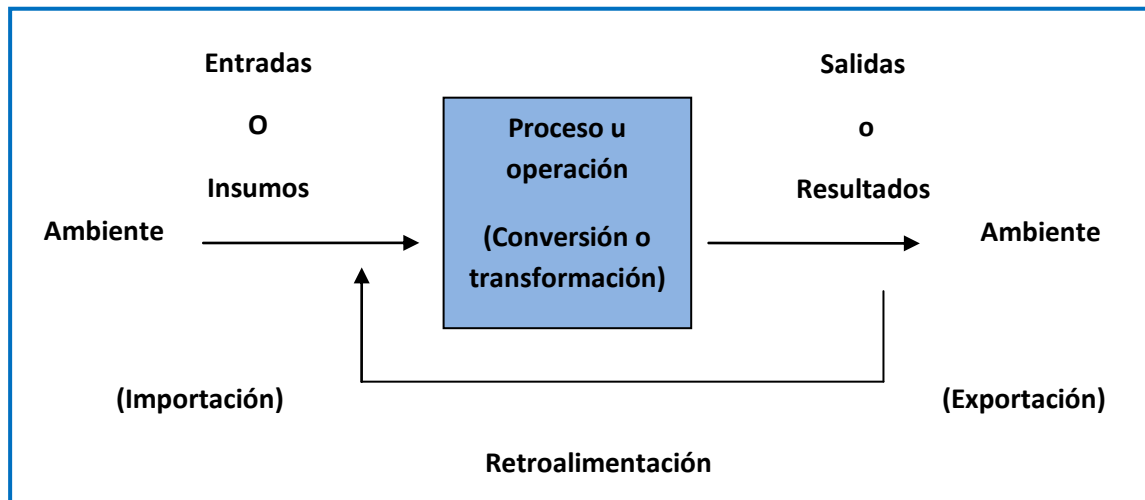
Por otra parte, la organización como sistema abierto está compuesta por cuatro elementos principales que caracterizan cada uno de los intercambios que experimenta en su acción. Estos son:

- a. Entradas o insumo: hace referencia a que todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
- b. Proceso u operación: es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.
- c. Salidas o resultados: constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación de toda la empresa.
- d. Retroalimentación: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema.³

Del mismo modo, otro elemento importante se refiere al *ambiente*, el cual comprende aquellos factores que estando fuera del dominio del sistema, inciden en el desarrollo del mismo. Este abarca cada uno de los elementos que requiere para existir, así como también representa el lugar donde deposita sus (outputs) o resultados. En resumidas cuentas los sistemas para su supervivencia y desarrollo mantienen una relación dinámica y flexible con el ambiente.

³CHIAVENATO. Op cit., p.12

Figura 1. Elementos de un sistema



Fuente: Compilación de la autora. Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México, 2007. P.12

Asimismo, el concebir las organizaciones como sistemas abiertos se enmarca bajo una perspectiva integradora, donde lo importante son las relaciones que a partir de sus interacciones provocan, aportando entonces una visión diferenciadora de la realidad, más relacionada con las relaciones presentes entre las partes, que con las partes en sí mismas.

Según autores como Katz y Kahn⁴ las organizaciones presentan las mismas características de los sistemas abiertos las cuales comprenden:

En un primer lugar esta la *importación-transformación-exportación de energía*, donde la organización recibe insumos del ambiente que procesa y transforma en productos terminados, los cuales exporta nuevamente al mismo. De esta manera, el ciclo importación- proceso-exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.

⁴ Ibíd., p.25

Es decir, bajo esta perspectiva, las organizaciones se convierten en procesadores de entradas tales como maquinaria y equipo, materias primas, personas, capital, etc. y elaboradores de salidas o resultados que pueden ser productos, servicios, utilidades, pérdidas, ventas, etc.

En segundo lugar, *los sistemas son ciclos de eventos*, en donde todos los intercambios de energía tienen un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente abastece las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Es así que el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

En otras palabras, se puede afirmar que todos los outputs enviados al sistema retornaran nuevamente a la organización para comenzar sucesivamente y con cierto dinamismo el ciclo de eventos.

Como tercer lugar se encuentra la *entropía negativa*, denominándose entropía al proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y finalmente a la muerte. La organización necesita ponerse en movimiento para abastecerse de energía y así continuar con su estructura organizacional, esto es llamado entropía negativa.

De acuerdo a lo anterior, se necesita que las empresas mantengan un sistema organizado para contrarrestar la tendencia de generarse estados de entropía, para lo cual es importante la autorregulación.

Una cuarta característica es la *información como insumo, retroalimentación negativa y codificación*. Los sistemas abiertos reciben como insumo materiales que contienen energía y que son transformados por el trabajo que realizan. Pero también reciben insumos de carácter informativo que proporciona a la estructura señales acerca del ambiente y de su propio funcionamiento. Y es a través de la

codificación que el sistema puede reaccionar de manera selectiva ante las señales de información recibidas.

En este caso las organizaciones pueden por medio de su funcionamiento hacer una retroalimentación negativa del proceso de entradas y salidas, para de esta forma realizar correcciones en una dirección adecuada.

Como quinta característica que proponen los autores se encuentra *el estado estable y la homeostasis dinámica*, al denotar que los sistemas abiertos tratan de mantener cierta circunstancia de intercambio de energía importada y exportada con el ambiente, asegurando así su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico, manteniéndose un equilibrio.

En las organizaciones impera necesariamente la homeostasis pues es normal que el ambiente le provea al sistema diversas condiciones negativas o positivas y este emprenderá diversas acciones para adaptarse a los cambios externos o internos a los cuales está sujeto.

Una sexta característica es la *diferenciación*, que se refiere a que toda organización tiene características específicas de acuerdo a su naturaleza que se enriquecen a diario con la interacción en el medio.

Esta diferenciación permite que los sistemas día a día puedan adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes gracias a su capacidad de ejercer varias funciones.

La *equifinalidad* corresponde a una séptima característica, donde los sistemas pueden alcanzar el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales.

Es decir, en las organizaciones se puede alcanzar un mismo estado final o misma meta, partiendo de diferentes estados y siguiendo diferentes caminos o estrategias, teniéndose la convicción de que el sistema se mantendrá en equilibrio.

Como última característica encontramos *los límites y fronteras*, estos representan barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites no solo definen la esfera de acción del sistema, sino también su grado de receptividad de insumos en relación con el ambiente.

Lo anterior hace alusión a que la organización tiene unos límites que constituyen su perímetro, ellos tienen la función de contener y controlar el flujo de información que entra y sale en sus relaciones con el entorno, con el fin de mantener el sistema estable.

En general se puede afirmar teniéndose en cuenta las características anteriores, que la organización como todo complejo estudia en forma aislada cada uno de los elementos o partes interdependientes, de forma tal que se analice primeramente la empresa como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas. Sin embargo cabe resaltar el principio de no sumatividad en cuanto a que el todo es mayor y diferente de la suma de sus partes.

Igualmente las organizaciones deben tener en cuenta cada uno de los subsistemas o componentes, su interrelación e interdependencia existente entre los mismos. Es decir es importante recalcar que la actividad de cualquiera de sus partes afecta la actividad de cualquier otra, entonces, se evidencia que no puede haber unidades aisladas, sino por el contrario todas sus partes deben actuar con una misma orientación para lograr alcanzar el objetivo común.

En este sentido, se denota la importancia de los subsistemas de la organización, definidos como un “conjunto de personas herramientas, información, recursos,

etc., que interactúan en un entorno determinado de la estructura organizacional, generando valor en sus actividades para el cumplimiento de un fin específico en correspondencia con las políticas y directrices de la organización.⁵

Por consiguiente en las organizaciones los subsistemas corresponden a las diversas áreas o unidades estratégicas de negocio que hacen parte del todo organizacional y que colaboran para lograr el objetivo misional de la misma. Si alguna de estos subsistemas presenta un cambio o una modificación, notablemente el resto de los subsistemas se verá afectado en una cadena circular de influencia.

Igualmente, es valioso entender que el funcionamiento de estos subsistemas depende en gran medida, de las personas, las cuáles con su esfuerzo y dedicación aportan conocimientos para el logro de los objetivos misionales. Ante esto la Teoría General de Sistemas es aplicada al *hombre* que representa un papel importante en la organización, interrelacionándose con las demás personas, como un sistema compuesto por otros subsistemas como el personal, familiar, social, etc., pues se tiene en cuenta cada uno de los componentes o esferas que posee el individuo, en tanto, que se hace imprescindible reconocer a las personas como seres integrales que le aportaran valiosos saberes a la empresa.

En tal sentido el hombre debe tener un carácter holístico y debe valorarse teniendo en cuenta las siguientes esferas:

“Esfera social: La vida social constituye el principal reflejo de la actividad del hombre, su estilo de vida, su posición en la vida, su grado de incorporación y participación en las distintas esferas de lo social.

Esfera física: Se puede identificar una esfera de desarrollo físico que comporta determinadas características, las que son portadoras de diferencias individuales,

⁵ FERNANDEZ, Javier Darío. Sistemas organizacionales, teoría y práctica. Universidad cooperativa de Colombia.2005. p.23 Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=SrlsWWdn2SIC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=conjunto+de+personas>.

muchas de las cuales pueden erigirse en exigencias o condiciones para el desarrollo de una actividad determinada. Entre las principales características de orden físico que pueden ser requerimientos para el desarrollo de la actividad laboral se encuentran la constitución física, estatura, complexión, habilidades, peso corporal, vigor físico, fuerza, la edad, el sexo y la apariencia física.

Esfera cognitiva: Entre los principales aspectos de carácter cognitivo se encuentran la inteligencia, las habilidades, las aptitudes, los conocimientos, entre otros.

Esfera afectiva: Entre los principales elementos de carácter afectivo se pueden señalar los motivos, los intereses, las aspiraciones, las características personales, equilibrio emocional”.⁶

Concordando con lo anterior, aunque todas las esferas son importantes de reconocer en el ámbito organizacional, la esfera cognitiva representa un factor importante para explorar y descubrir todo el capital humano que poseen las personas que hacen parte de una organización y que indudablemente potencializado tendrá un efecto positivo en el éxito de la misma. Debido a esto, se debe reconocer la Teoría del Capital Humano como elemento esencial en la Organización y por tanto se abordará concretamente en el siguiente numeral.

1.1.2 Teoría del capital humano. Los variados cambios tecnológicos, la expansión de la globalización y el marcado interés por la competitividad han hecho palpable que el creciente éxito de las organizaciones dependa principalmente de su capital humano.

El capital humano es definido como “un componente del capital intelectual conformado por los talentos *saber, saber hacer y saber querer* que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano, y su aplicación en la empresa, independientemente de todos los elementos de control que se puedan implantar; permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones, esto es la

⁶ ZAYAS, Pedro Manuel y BAEZ, Rafael Antonio. Selección de personal. métodos para evaluarla. En: Contribuciones a la Economía, noviembre 2009. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

hacen más competitiva”⁷. Otros autores lo definen como “el conocimiento que posee desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa”.⁸

Bajo esta perspectiva, se visualiza a las personas como un activo potencial en la organización y su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que estos presenten. De esta forma las personas no sólo representan una fuente de talento por sus cualidades, conocimientos y aptitudes sino además se convierten en una capacidad de soporte para generar ventajas competitivas en la organización. En relación a lo anterior los individuos simbolizan los activos intangibles de la organización.

Es necesario aclarar que el capital humano es un componente del capital intelectual definido este como “los activos intangibles que generan capacidades distintivas o competencias especiales a largo plazo”⁹. De esta forma el capital intelectual está compuesto por:

- “El capital humano, que se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender.
- El capital estructural, que es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente

⁷ CALDERON, Gregorio; NARANJO, Julia Clemencia y ALVAREZ, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración. vol.23 no.41 Bogotá. 2010. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922010000200002&script=sci_arttext

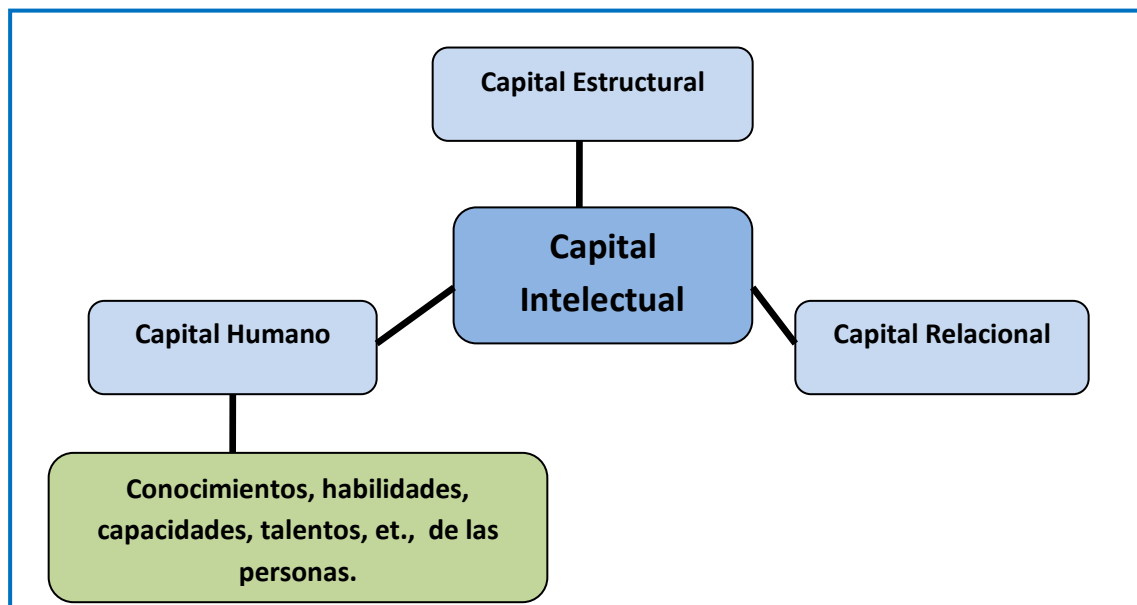
⁸FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J.M. y VÁZQUEZORDÁS, C.M. Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa, *Dirección y Organización*, vol. 20, 1998. p. 83.

⁹ EUROFORUM. Proyecto Intelecto. Medición del Capital Intelectual, Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial. 1998. P.7 Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452010000200002&script=sci_arttext

en las personas y equipos de la empresa. Es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan.

- El capital relacional se refiere al valor que tiene para una empresa, el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.)¹⁰.

Figura 2 Componentes del Capital Intelectual



Fuente: la autora

De esta manera, esta teoría constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que poseen las personas en la organización y que inciden directamente en elevar y conservar la productividad, la innovación y la competencia empresarial. Sin embargo depende de la organización valorar cada uno de estos aspectos ya que este capital se pierde de la empresa cuando sus

¹⁰ Ibíd., p 6.

empleados la abandonan, de allí que las organizaciones deben intentar retener a sus empleados más valiosos.

Para complementar lo anteriormente dicho Littlewood expone la importancia que tiene el capital humano cuando afirma que “en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional”.¹¹

En síntesis, el capital humano se vincula e influye determinadamente en la consecución de valor agregado para la organización y de la misma manera, junto con el Enfoque de la Gestión por Procesos resulta una herramienta preciada para el desarrollo de las empresas modernas en el panorama actual.

1.1.3 Enfoque de gestión por procesos. En el presente las organizaciones están inmersas en un contexto donde la globalización y la apertura de mercados generan la necesidad de ir al paso de los grandes avances para lograr el tan anhelado éxito. En tal razón, para alcanzar los objetivos misionales, las organizaciones necesitan diseñar e implementar estrategias de gestión de calidad que dejen atrás los enfoques tradicionales y avancen hacia enfoques modernos que traigan consigo mejoras a las actividades organizacionales.

En este sentido, la norma ISO 9000 es el referente que define los ocho principios fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad, que vienen a representar el marco para lograr un mejor desempeño, los cuales se presentan a continuación:

¹¹LITTLEWOOD, H. Análisis factorial conformatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 23, 2004 p. 27

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor¹²

De acuerdo a lo anterior el enfoque o la gestión basada en procesos constituye un pilar fundamental para lograr llevar a la organización hacia niveles más elevados de calidad.

Por tanto la *gestión por procesos* se refiere a la forma de administrar la organización a través de procesos que propendan por la creación de valor. Es decir, por medio de esta, se definen qué procesos necesitan ser adecuados, se detectan prioridades y se desarrolla un contexto para el diseño y la implementación de planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

En tal razón es importante definir que es un proceso según ISO 9000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.¹³

A su vez los procesos son definidos como “actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y

¹² INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGIA. Guía para una gestión basada en procesos. ISBN-84-923464-7-7. Pag.12

¹³ PEREZ, José Antonio. Gestión por procesos. ESIC Editorial. ISBN 978-84-7356-697-1. España, p.52

productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión”.¹⁴

De igual forma que sucede con los sistemas abiertos, un proceso se compone de entradas, presentan una transformación o proceso y finalmente termina con una salida o producto final. De esta manera, la gestión por procesos se caracteriza por un enfoque sistemático y ordenado que permite la administración de cada uno de los procesos que tiene una organización en sus subsistemas. De allí que en los procesos que maneja la organización con la adopción de este enfoque, se presenten reducciones en cuanto a tiempo y costos, un mejoramiento en cuanto a resultados al hacerse las actividades de forma interconectada y además se propicia el reconocimiento del capital humano como factor importante para el establecimiento y organización de dichos procesos.

Sin embargo se constatará que un proceso esté documentado cuando exista un procedimiento que exprese la forma concreta de llevarse a cabo. En este sentido, por medio de un proceso se transforman entradas para producir salidas, mediante la ejecución de una serie de actividades y por medio del procedimiento se plantean cada una de estas actividades para efectuarse el proceso.

En un sentido más amplio los procedimientos sirven para “establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad, centrándose en la forma que se debe trabajar o que se deben hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea”.¹⁵ De esta manera proceso y procedimientos resultan siendo herramientas valiosas para lograr la eficacia en la organización.

¹⁴ GARCÍA SOLARTE, Mónica. La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. En M. García Solarte, K. Sánchez De Roldán & Á. Zapata Domínguez. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Cali: Universidad del Valle. 2008, p.34

¹⁵ INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGIA. Op. cit., p. 31

Sin embargo no hay que olvidar que son las personas quienes optimizan los procesos de la organización. Ante esto Prado indica que “el pilar fundamental en el que se basa la mejora continua es el inmenso potencial que poseen las personas. Son las personas las que establecen la organización, las tareas, los métodos de trabajo, los procedimientos y las que actúan sobre las máquinas”.¹⁶

Y es en este campo donde el accionar del Trabajador Social cobra sentido pues una de las áreas de intervención en Organización, precisamente es la gestión del talento humano. Es aquí donde el ejercicio profesional se enmarca en “evaluar y proponer las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, control y desarrollo del personal de la entidad”.¹⁷

Por ende la Gestión del talento humano involucra una serie de procesos y actividades que sirven de apoyo para el logro de los objetivos organizacionales.

1.1.4 Enfoque de Gestión del Talento Humano en la organización. Desarrollar la gestión del talento humano en las organizaciones implica hoy día enmarcarse en un contexto caracterizado por la globalización, la desregulación, la flexibilidad, la competitividad y los acelerados cambios tecnológicos. Esta dinámica obliga a las organizaciones a asumir nuevos retos y desafíos a los cuales necesitan responder ineludiblemente como forma de adaptación a las nuevas condiciones tan cambiantes.

Sin embargo para hondar mayormente en el tema, se debe conocer que el desarrollo de la gestión del talento humano desde sus inicios ha estado relacionada con la administración del recurso humano con un carácter netamente mecanicista, alienante, funcional; basado en un sistema donde las personas no

¹⁶GRIJALVO, Mercedes; MARTIN-ROMO, Carmen y PRIDA, Bernardo. La Gestión por Procesos y las Nuevas Normas ISO 9000. En: II Conferencia de Ingeniería de Organización. Madrid. 2002. Disponible en : <http://io.us.es/cio2002/comunicaciones/1-%20Calidad,%20Medio%20Ambiente,%20Riesgos%20Laborales%20y%20Mantenimiento/C004.pdf>

¹⁷ LUNA, Emilia y CHAPARRO, Melba. Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Colombia. 2006. P. 276

representaban ningún valor a la organización y las estructuras administrativas eran basadas en la centralización con variados niveles jerárquicos. Es en esta etapa denominada la *era de la industrialización clásica* que inició desde la Revolución Industrial y se extendió hasta mediados de los años 50, que emerge la dirección científica y administrativa impulsada por Taylor y Fayol que propugna, la visión del hombre económico bajo un estilo de dirección y organización del trabajo caracterizado por el análisis sistemático y el control. En este periodo las personas eran consideradas como recursos de producción junto con otros recursos organizacionales tales como maquinaria, equipos y capital, y por ende, el hombre se consideraba un apéndice de la máquina.

Posteriormente, se avanza hacia la *era de la industrialización neoclásica* comprendida entre 1950 y 1990 en donde se generan cambios a nivel organizacional con la adopción de las teorías de sistemas, de la contingencia, la estructuralista, entre otras, con el fin de crear nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las nuevas realidades que imperaban en la época. De esta forma se empezó a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes no como simples factores de producción.

Por último, se transita desde 1990 hasta la época actual en la *era de la información* la cual debido a los cambios generados por la globalización en materia económica, tecnológica, etc., obliga a las organizaciones a implementar acciones en materia de organización de sus procesos, en la cultura organizacional, en la forma de administrar y gestionar a las personas, entre otros aspectos; que indudablemente le aportaran una nueva visión a la gestión del talento humano.

En este sentido, las actividades de gestión humana, tales como el diseño de cargos, la selección, la gestión del desempeño, la administración de la salarios, la capacitación y desarrollo, entre otras, correspondieron en sus inicios a actividades

que se desarrollaban aisladamente sin ninguna conectividad ni interrelación, es decir, se ejecutaban independientemente sin generar valor en estas y en muchos casos sin tener ninguna relación con los objetivos organizacionales.

Posteriormente ya se produce un gran salto al considerarse las organizaciones como sistemas, que cuentan con diversas “partes” que deben funcionar adecuadamente para conseguir el objetivo deseado. De esta forma la gestión humana es considerada como sistema integrado por diferentes subsistemas que interactúan entre sí para la consecución de un objetivo común. De allí que se efectuó una interrelación de elementos entre cada proceso de gestión humana cuya combinación generara una mayor efectividad, que si realizaran labores inconexas.

Para ilustrar lo anterior Sandra Patria Sierra afirma que “el enfoque mecanicista es el enfoque asociado a la lógica técnica, al resultado, al indicador, en suma, a los principios de una sociedad gerencial. El enfoque sistémico, da cuenta de una mirada integradora donde el ser humano forma parte del desarrollo del negocio y es imposible desagregarlo”.¹⁸

¹⁸ SIERRA, Sandra Patricia. Concepción del ser humano en la organización del siglo XXI. Revista de la Facultad de Trabajo Social U.P.B., Vol 25, No 25. 2009 p. 8

Tabla 1 Enfoques de la gestión del talento humano

| ENFOQUE MECANICISTA | ENFOQUE SISTÉMICO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se habla en términos de TRABAJADOR | Se habla en términos de PERSONAS |
| Trabajador al que se le adecúa su puesto de trabajo y se le paga por lo que sabe hacer | Persona con interés por satisfacer necesidades de diverso orden |
| Ser humano entendido en la dimensión laboral | Ser humano entendido en tres dimensiones: BIOSICO SOCIAL |
| Trabajador que RECIBE INSTRUCCIONES y actúa bajo el criterio de OTRO | Persona EMPODERADA |
| Trabajador contratado que debe CUMPLIR con lo exigido el momento del enganche | Persona con habilidades, destrezas, competencias y capacidades por DESARROLLAR |
| Trabajador que SIRVE o NO SIRVE porque no CUMPLIÓ la expectativa | Persona con posibilidad de desarrollarse a sí misma y FORTALECER sus debilidades |
| Organización entendida como un sistema cerrado donde están definidas las funciones y solo se comunica aquello que genere PROBLEMA | Organización entendida como un sistema abierto que permite la interacción, la comunicación y la relación dialéctica |
| Sistema de dirección autocrático | Sistema de dirección con esquemas participativos |
| Organización con enfoque a la TAREA | Organización con enfoque de PROCESO |
| Organización que tiene empleados vinculados para hacer una función | Organización que se preocupa por conocer las personas que trabajan en ella |
| Se antepone la CANTIDAD a la calidad | Se antepone la CALIDAD a La cantidad |
| Organización que COMPRA la CAPACIDAD LABORAL de sus empleados | Organización que crece y se desarrolla porque se nutre del saber de sus empleados |
| Jefes convencidos con el principio de que el saber lo tienen ellos; el operario "no sabe". | Jefes con capacidad de asumir rol de aprendiz con sus operarios; creen que el saber no reposa en los jefes |
| Estructura organizacional funcional con distribución de tareas (hay uno que sabe, direcciona y da su última palabra) | Estructura organizacional matricial por proyectos que reconoce la experticia de las personas. |

Fuente: Compilación del autor de la tesis. SIERRA, Sandra Patricia. Concepción del ser humano en la organización del siglo XXI.

De esta manera, entre los retos que se presentan en el contexto actual de las organizaciones, está el adoptar un enfoque estratégico que sea integral y global, en donde las acciones del proceso de incorporación de personas estén encaminadas a buscar el mejoramiento continuo de las mismas, y de allí a través de la creatividad y la innovación se promuevan prácticas que contribuyan a la creación de valor agregado a la empresa. Esto es posible de realizar si se emplea una perspectiva sistémica y como tal la gestión del talento humano sea vista, como una unidad transversal e inherente a todos y cada una de las instancias de la organización.

Una vez recorrido la historia del desarrollo de la gestión del talento humano, pasaremos a su definición, la cuál ha sido conceptualizada por diversos autores bajo distintas denominaciones como administración de personal, administración de recursos humanos, gestión humana, etc., provenientes de los desarrollos de las distintas teorías administrativas.

En el caso de Dessler este autor define la administración de personal como “los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal, o la gente en el trabajo administrativo”¹⁹, a su vez incluye entre las funciones, el análisis de puestos, la planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de candidatos.

De Cenzo y Robbins definen la administración de recursos humanos “como la parte de la organización que trata con la dimensión humana”²⁰ y distingue dos funciones básicas, la primera, desarrollada por el área de recursos humanos que proporciona personal y apoyo a la organización, y la segunda como una función que compete a todos los gerentes sin importar si forman parte del área de recursos humanos, ya que todos deben administrar eficazmente a los empleados. En este sentido estos autores ven a la administración de recursos humanos como el proceso administrativo orientado a las personas y a todas las actividades que involucran dentro de la organización.

Por su parte Byars y Rue definen la administración de personal como “el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando necesidades de personal como reclutar, seleccionar,

¹⁹DESSLER, Gary. Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México, 2001 p.34

²⁰DE CENZO, David; ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos. Editorial LimusaWiley. México 2001. P.56

desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados”²¹; además actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.

Rodríguez, define la administración de personal como “la planeación, organización dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también, las necesidades de personal”.²²

Estas definiciones se relacionan más con las áreas funcionales que desarrollan las actividades requeridas para administrar a las personas dentro de las organizaciones.

Según Sherman, Bohlander y Snell el propósito fundamental de la práctica de la gestión humana en cualquier tipo de organización es “planear los talentos humanos requeridos, dotar de personal a la empresa, administrar los sueldos, manejar adecuadas relaciones laborales, capacitar y desarrollar el elemento humano y fomentar el desarrollo de una cultura organización”.²³

Estos autores trascienden las definiciones anteriores y comprenden el aporte de la administración de las personas hacia las estrategias competitivas de la organización. La gestión humana se convierte así en la dinámica que impulsa la debida utilización de los talentos de las personas y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos. En estas definiciones es claro que los intereses de la gestión humana no deben ser

²¹ BYARS, Lloyd; RUE, Leslie. Gestión de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana. España, 1997. Pag.65

²²RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración moderna de personal: fundamentos. Ediciones Thompson. México, 2002. p. 27

²³ SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. Thomson Editores. México, 1999 p.46

solamente operativos, sino que debe tener en cuenta el desarrollo de las personas y buscar un equilibrio entre los diferentes intereses que están presentes dentro de la organización.

Al referirse ya propiamente al concepto de gestión del talento humano, Olga Lucia Jaramillo afirma que “es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”.²⁴

La gestión del talento humano se basa en el reconocimiento del factor humano como elemento estratégico y valioso para la empresa, por ende estas tienen el deber de impulsarlo para reafirmar la ventaja competitiva de la misma y a su vez para lograr el desarrollo de sus empleados. Esto se debe a que aunque las personas siempre han sido importantes en el ámbito laboral, recientemente han asumiendo una función valiosa en la creación de ventajas competitivas para las empresas. De esta forma las personas empiezan a ser vistas como socias de las organizaciones, como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia, convirtiéndose en el capital intelectual de la organización.

Las empresas que han comprendido que las personas no son simples partes intercambiables, sino por el contrario pueden constituirse en grandes generadores de valor (por su experiencia, actitud, habilidades, comportamiento, ideas innovadoras, etc.), son empresas que alcanzan el éxito dentro del cada vez más variable medio actual.

²⁴JARAMILLO, Olga Lucia. La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expüpyyme de la Universidad del Norte. Artículo Pensamiento y Gestión N°31, 2011. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762011000200009&script=sci_arttext

En relación a lo anterior las personas vistas desde la gestión del talento humano se sustentan bajo las siguientes premisas:

1. “Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la empresa.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad. Las personas son fuentes de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad compromiso, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.”²⁵

De esta manera los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa, entre los cuales se encuentran:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: componente fundamental. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

²⁵CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw Hill, ISBN: 958-41-0288-5, Colombia. 2002 p. 26

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados: para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (CVT): se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo. Un programa de CVT trata de estructurar el trabajo y el ambiente del trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.
- Administrar el cambio: Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan ahí.²⁶

Un aspecto importante que hay que resaltar, es que no se puede desconocer que la gestión del talento humano es contingente y situacional, esto quiere decir que se tiene que tener en cuenta diversos factores internos tales como el negocio de la organización, la cultura organizacional, los procesos que ejecutan, etc. y será precisamente en la medida en que las organizaciones transiten en un entorno competitivo que la gestión del talento humano se convertirá en la herramienta responsable de enfrentar con éxito las nuevas realidades.

²⁶Ibíd. p. 35

1.1.4.1 Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano: Existen múltiples funciones que se desarrollan en el área de gestión humana y que se agrupan formando macroprocesos organizados en diferentes formas según varios autores, en el caso de Idalberto Chiavenato²⁷, este los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier organización como son:

a) Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Involucra los subprocesos de reclutamiento y selección.

Se entiende por *reclutamiento* el proceso por medio del cual “se descubre los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización”²⁸. A su vez es definido como un “un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.²⁹

Ante esto es necesario tener en cuenta el mercado laboral el cual está compuesto por las distintas ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones y la demanda de las personas que están dispuestas a trabajar. Por lo tanto el mercado laboral es cambiante y dinámico y sus características inciden en los procesos de reclutamiento o la manera de comunicar y atraer a los candidatos. El anuncio de la disponibilidad de una vacante puede darse de manera interna o externa y este se origina una vez recibida la requisición, es decir, la ficha en donde se establecen los criterios necesarios del perfil que se requiere para ocupar un puesto.

- El *reclutamiento interno* consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización para el cargo solicitado con el objeto de promoverlo a

²⁷Ibíd. p. 36

²⁸Ibíd., p.95

²⁹ Ibíd., p.95

otras actividades, ya sea por medio de ascensos o transferencias. Las técnicas más utilizadas para la comunicación de la vacante son las carteleras, los correos electrónicos, la intranet, entre otros. El reclutamiento interno presenta ventajas ya que se aprovecha mejor el potencial humano de la organización, se motiva el desarrollo profesional de los empleados, no requiere sociabilización organizacional de nuevos miembros, el costo financiero es menor y resulta una probabilidad de mejor selección, pues la persona es conocida por la organización. Como desventaja se puede afirmar que se bloquea la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.

- Por el contrario el *reclutamiento externo* consiste en buscar y atraer en el mercado laboral de manera precisa y eficaz a los mejores candidatos. Entre las técnicas de comunicación las más empleadas son las referencias de los candidatos actuales, los anuncios en medios de comunicación como periódicos, revistas y radio, las páginas web especializadas, las bolsas de empleo, las universidades, etc. Entre las ventajas más representativas del reclutamiento externo es que se introducen nuevas ideas, talentos, habilidades a la organización, se enriquece el patrimonio humano, se aumenta el capital intelectual, se renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

La *selección de personal* puede definirse como “la escogencia del mejor candidato para el cargo adecuado”³⁰ o en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar las vacantes existentes en la organización, con el objeto de mantener o aumentar la eficiencia del personal y la eficacia de la organización.

Para realizar el proceso selectivo se emplean diversas técnicas para definir cuál será el candidato a escoger, entre las cuales están:

³⁰ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México, 1996. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000200006&script=sci_arttext

- El estudio de las hojas de vida: basado en el perfil que se requiere de acuerdo con conocimientos, experiencia y habilidades.
 - La entrevista de selección: indaga, confronta o complementa la hoja de vida, averiguando factores personales, familiares, laborales, etc. Es una técnica que por el contacto directo con la otra persona permite un proceso de retroalimentación evaluando el comportamiento y las reacciones de los candidatos, como a su vez, se logra dar a la persona un avance realista de la organización y del puesto de trabajo. Las entrevistas en función del formato de las preguntas y respuestas puede clasificarse en “entrevista totalmente estandarizada, entrevista estandarizada sólo en las preguntas, entrevista dirigida y entrevista no dirigida”³¹.
 - Pruebas de conocimiento o de capacidades: son instrumentos para evaluar el grado de conocimientos, capacidades y habilidades que posee una persona para ocupar una vacante.
 - Pruebas psicométricas y de personalidad: constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de las personas.
 - Técnicas de simulación: es una prueba real o de ejemplo que permite medir la capacidad del candidato en la resolución práctica de problemas relacionados con el cargo a ocupar.
 - Visita domiciliaria: consiste en el estudio de las condiciones socio-económicas de vida y la manera de relacionarse del aspirante en su entorno personal y familiar.
- b) Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Involucra procesos de orientación o inducción a las personas, el diseño de cargos y la evaluación del desempeño.

³¹Ibíd., p.28

El cargo es la “descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa”³². En relación a lo anterior, en las organizaciones se realiza el proceso de diseño de cargos el cual tiene dos fases: como primera medida se realiza la *descripción del cargo* identificándose y definiéndose un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones, es decir, se trata de definir qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Posteriormente se realiza el análisis de cargos el cual reúne información sobre lo que hace el ocupante del cargo y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

- c) Compensación de personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Involucra los procesos de remuneración, los programas de incentivos, beneficios y servicios.
- d) Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Involucra el entrenamiento y el desarrollo de personas y organizaciones y los programas de comunicación e integración.
- e) Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Involucra la relación con los empleados, la higiene, la seguridad y calidad de vida y el mantenimiento de relaciones sindicales.
- f) Monitoreo de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Involucra el banco de datos y sistemas de información de recursos humanos.

³² *Ibíd.*, p. 31

1.1.5 Concepto interdisciplinariedad. Para el desarrollo de este trabajo es necesario precisar el concepto de interdisciplinariedad, debido a que durante todo el proceso desarrollado durante la intervención profesional de Trabajo Social en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar- Cajasán, tuvo relevancia como factor principal.

Interdisciplinariedad: Conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada. La interdisciplinariedad es considerada como un proceso dinámico que busca proyectarse, con base en la integración de varias disciplinas, para la búsqueda de soluciones a un problema específico.³³

³³ INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR. Serie aprender a Investigar. Modulo II. ISBN: 958-9279-13-9. 1999. P.84

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 EL SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL EN COLOMBIA

En Colombia, el Sistema de protección social fue creado en el año 2002 con la ley 789 y fue definido como el “conjunto de políticas públicas que se orientan a reducir la vulnerabilidad de los habitantes del país y a mejorar su calidad de vida, en particular, para los más desprotegidos”³⁴. Con esta ley se busca obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

Este está encabezado por el Ministerio de la Protección Social y está integrado por dos componentes principales: el Sistema de seguridad social integral (SSSI) y la asistencia social. El SSSI incluye el Sistema general de pensiones (SGP), el Sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) y el Sistema general de riesgos profesionales (SGRP). Por su parte, la asistencia social es definida como los beneficios monetarios financiados por el Estado para evitar que los pobres recurran a estrategias nocivas como respuesta a los choques, tales como reducir el consumo de alimentos o retirar a sus hijos de la escuela.

Conforme a lo anterior, el SPS tiene como objeto disminuir el riesgo de la población ante crisis económicas y ayudar a la población pobre que enfrenta dichas situaciones, por tanto, debe lograr una reducción de la pobreza temporal, impedir que los pobres se hundan más en la pobreza y entregar un medio para superarla.

En esta medida, el SPS busca que la población pueda obtener como mínimo el derecho a la salud, la pensión y el trabajo. El objetivo en el área de pensiones es

³⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 789 (Diciembre 27 de 2002), por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Bogotá D. C. 2002

crear un sistema viable que les garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas se enfocan a permitir que la población pueda acceder oportunamente a servicios básicos de calidad. En el ámbito laboral el sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales.

Para lograr tales propósitos se estipularon medidas como el *subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, el subsidio al desempleo y el subsidio familiar*.

2.2 EI SUBSIDIO FAMILIAR

El subsidio familiar es conceptualizado por la ley 21 de 1982 “como una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad”³⁵.

Por tal razón el subsidio familiar se puede clasificar en tres modalidades que son:

- Subsidio en dinero, que es la cuota monetaria que se paga por cada persona a cargo que se dé derecho a la prestación.
- Subsidio en especie, que es el reconocido en alimentos, vestidos, becas de estudio, textos escolares, drogas y demás frutos o géneros diferentes al dinero que determine la reglamentación de esta ley.

³⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 21 (Enero 22 de 1982), Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y Se dictan otras disposiciones Bogotá D. C. 1982

- Subsidio en servicio, que es aquel que se reconoce a través de la utilización de las obras y programas sociales que organicen las Cajas de Compensación Familiar dentro del orden de prioridades prescrito en la ley.

De igual forma el subsidio familiar en Colombia tiene las siguientes características jurídicas:

- El subsidio familiar no constituye salario: el subsidio familiar no es salario, ni se computará como factor del mismo en ningún caso. Art. 2 Ley 21 de 1982
- El subsidio familiar es inembargable. La ley consagra la inembargabilidad del subsidio familiar, pero establece las siguientes excepciones: procesos de alimentos y ejecuciones adelantadas por entidades públicas, cooperativas y cajas de compensación por incumplimiento de créditos en adjudicación de vivienda (L. 21/1982, art. 4°).
- El subsidio familiar sigue las prescripciones de la ley laboral, las acciones correspondientes al subsidio familiar prescriben en los términos del Código Sustantivo del Trabajo. La Ley 21/1982 (art. 6°)
- Las cajas de compensación familiar tienen un régimen de afiliación obligatoria de empleadores para el derecho al subsidio de sus trabajadores, y también un régimen de afiliación voluntaria para expansión de cobertura de servicios sociales.
- Las cajas de compensación familiar tienen funciones de apoyo al empleo y protección al desempleo.
- Las cajas de compensación deben pagar el subsidio en dinero en función de cada una de las personas a cargo y mediante el régimen unificado que establezca el gobierno³⁶.

³⁶ ARENAS, GERARDO. El sistema de subsidio familiar en la seguridad social colombiana. Bogotá. 2003. Disponible en: http://www.javeriana.edu.co/juridicas/pub_rev/documents/14ArenasMonsalve.pdf

2.3 LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN COLOMBIA

Las cajas de compensación familiar en Colombia nacen en 1954 como un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos bajo el liderazgo de la ANDI para aliviar las cargas económicas que generan los hijos de los trabajadores con bajo presupuesto, pero es sólo hasta 1957 que el gobierno dispuso por el Decreto 180 la creación del subsidio familiar como prestación social obligatoria y se señaló los requisitos para constituir las cajas.

En una definición más exacta del concepto, el Ministerio de Protección Social las define de la siguiente forma: “las cajas de compensación familiar son entidades privadas sin ánimo de lucro, cuyo objetivo social apunta a satisfacer las necesidades de las familias de los trabajadores de menores ingresos y a mejorar la calidad de vida, por ello organizan y administran obras y programas sociales.”³⁷

Estas entidades se financian principalmente con recursos de tres fuentes. Por un lado, los usuarios pagan por diferentes actividades educativas, recreativas o culturales a las que tienen acceso a través de las cajas de compensación; otra fuente son los ingresos propios que son recaudados por medio de los servicios financieros que les ofrece a sus afiliados. La tercera fuente son los aportes, adjudicados por el decreto 118 de 1957 a las cajas de compensación, que obligó a los empleadores y establecimientos públicos a destinar un 4% de su nómina mensual de salarios para el subsidio familiar.

A su vez las cajas de compensación familiar están sometidas al control del Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar, organismo creado mediante la Ley 21 de 1982 quien asesora, vigila y supervisa las actuaciones de las Cajas de Compensación familiar. Según esta ley en su artículo 62, las obras y

³⁷MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, 2011.
<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Paginas/default.aspx>

programas sociales que emprendan las Cajas de Compensación con el fin de atender el pago del subsidio en servicios o especie, se realizarán exclusivamente en los campos y en el orden de prioridades que a continuación se señala:

- “Salud: Dentro del régimen contributivo, las cajas pueden actuar a través de la modalidad de EPS prevista en la Ley 100, y en el régimen subsidiado las cajas de compensación deben destinar el 5% de los recaudos del subsidio familiar que administran, para financiar el régimen de subsidios en salud.
- Programas de nutrición y mercadeo de productos alimenticios: las cajas deben mejorar la dieta alimentaria, estimular y desarrollar la producción de pequeños agricultores y cooperativas, contribuir a la capacidad adquisitiva con precios bajos, medidas exactas y buena calidad y establecer programas de educación alimentaria.
- Educación integral y continuada; capacitación y servicios de biblioteca: Estas entidades tendrán la obligación de contar con programas de educación básica y educación media en forma directa o contratada. Así como administrar por medio de programas actividades de museos, bibliotecas, teatros.
- Vivienda: Las cajas de compensación familiar podrán convenir con otras cajas, empleadores, sindicatos, y organismos especializados públicos o privados, la realización de planes de construcción, financiación y mejora de vivienda para los trabajadores beneficiarios.
- Crédito de fomento para industrias familiares: Las cajas de compensación deberán realizar operaciones de crédito para la microempresa y la pequeña y mediana empresa, con el objeto de promover la creación de empleo adicional.
- Recreación Social: las cajas deberán prestar servicios de recreación y turismo social, facilitar el descanso y esparcimiento de los trabajadores afiliados, inducir a

los trabajadores y sus familias a la práctica del deporte y la sana utilización del tiempo libre, etc.”³⁸

En este sentido las cajas de compensación familiar se convierten en operadoras del SPS, a través de las diferentes acciones en materia económica, social y cultural que emprenden para el mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada y en general de toda la comunidad.

En general el aporte de estas entidades a la comunidad es valioso porque sus programas mejoran la calidad de vida de todos los trabajadores y les ayudan a crecer en todos los aspectos de sus vidas. Actualmente existen en el país 43 cajas de compensación familiar, mínimo una (1) en cada Departamento y a nivel nacional la Caja de Compensación Familiar Campesina COMCAJA. Estas entidades se encuentran divididas por regiones de la siguiente manera:

- Costa atlántica: c.c.f. Cajacopi - B/quilla, c.c.f. Combarranquilla, Comfamiliar del Atlántico, Comfenalco Cartagena, Comfamiliar Cartagena, Comfacesar – Valledupar, Comfacor Montería, Comfamiliar de la Guajira, Cajamag Santa Marta, Comfasucre – Sincelejo, c.c.f. Cajasai - San Andrés Islas.
- Región occidente: Comfamiliar Camacol, Comfenalco Antioquia, c.c.f.de Antioquia Comfama, Comfamiliar Caldas, c.c.f. La Dorada, Comfamiliar del Cauca, c.c.f. del Choco, c.c.f. Nariño, Comfamiliar del Quindío , Comfenalco Quindío, Comfam Risaralda, Comfamar - Buenaventura , Comfenalco Valle, Comfandi Cali, Comfaunion Palmira , Comfamiliar Tuluá.
- Región centro oriente: c.c.f. Comfaboy, Comfamiliar del Huila, Comfaorienté Cúcuta, Comfanorte Cúcuta, Cafaba B/bermeja, **Cajasan B/manga**, Comfenalco B/manga, Cafasur espinal, Comfaminorte Honda, Comfatolima – Ibagué, Comfenalco Tolima.

³⁸ Ibíd., p. 4

- Región Orinoquia: c.c.f. Cofrem - V/cencio, c.c.f.Comfiar – Arauca, Comfacasanare
- Región Amazonia: c.c.f. Comfaca – Florencia, c.c.f. del Putumayo, c.c.f. Cafamaz – Leticia.
- Bogotá D.C.:c.c.f. Afidro – Bogotá, c.c.f. Cafam – Bogotá, c.c.f. Colsubsidio – Bogotá, c.c.f. Compensar – Bogotá, c.c.f. Comfacundi – Bogotá.³⁹

Según cifras de la Superintendencia de Subsidio Familiar la población cubierta por las Cajas de Compensación Familiar a Junio de 2011 asciende a 15.440.431 afiliados, que representan aproximadamente la tercera parte de la población en Colombia (según proyecciones del DANE la población de Colombia a 2011 es 46.174.691), que con relación al año 2010 dicha población presentó un incremento del 1.8%, mientras que la población afiliada al sistema creció en una mayor proporción igual a 4.23% en el mismo periodo.⁴⁰

En conclusión, se recalca el papel fundamental que desempeñan las cajas de compensación familiar, contribuyendo a cerrar las brechas de marginación que vive actualmente un país como Colombia. Sin embargo, es preciso destacar que este contexto caracterizado por una serie de problemáticas en materia de gobernabilidad, variadas condiciones del mercado laboral, insostenibilidad del sistema, etc., no excluya a las cajas de compensación familiar y que especialmente en materia de salud, estas entidades se vean afectadas por las fallas presentadas en la reforma al Sistema de Seguridad Social en Salud, lo que genera contratiempos en su operación, creándose así contingencias en materia de equidad y calidad en el acceso a este derecho por parte de la población.

³⁹SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. Población, aportes y subsidio monetario, cobertura en servicios sociales, recurso humano. Boletín estadístico n°1 junio 2011- junio 2010.

⁴⁰Ibíd. p.34

2.4 CONTEXTO LEGAL

Las relaciones laborales en una organización deben estar reguladas por un sistema normativo general que indique las preinscripciones y condiciones sobre las que ha de actuarse en este sentido. El área de gestión humana debe estar fuertemente circunscrita a las normatividades legales que afectan los procesos que se desarrollan dentro de la misma.

- **Declaración Universal de los Derechos Humanos⁴¹.** La Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, en el artículo 23 proclama que toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. A su vez que tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Igualmente anuncia que toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. Para finalizar en este artículo se anuncia que toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.
- **Constitución Política de Colombia 1991.** La Constitución nacional en su artículo 48° consagra como derecho fundamental la Seguridad Social, por lo tanto, es la norma fundamental de donde se deriva todas las demás regulaciones del ordenamiento jurídico, en materia de seguridad Social. A su vez en esta carta magna se expresa los derechos que tienen los ciudadanos a la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión.

⁴¹ Declaración Universal de los Derechos Humanos. Adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General 217 del 10 de diciembre de 1948

- **La Ley 21 de 1982**⁴²: Esta ley compiló la legislación sobre el subsidio familiar, convirtiéndose en la base legal del sistema del subsidio familiar. En esta ley se encuentra todas las disposiciones acerca del subsidio familiar, empleadores obligados al pago de aportes, trabajadores beneficiarios del subsidio y las personas a cargo que dan derecho a recibir dicha prestación. Igualmente, regula todo lo relacionado con las Cajas de Compensación Familiar; su naturaleza jurídica, funciones, reglas que deben acatar como entidades recaudadoras de aportes y órganos directivos que las componen.
- **Ley 50 de 1990**⁴³: En esta ley también conocida como la “ley laboral” introdujo grandes cambios que favorecieron la relación laboral al permitir una mayor autonomía en las definiciones contractuales y legalizar una serie de practicas utilizadas anteriormente por los empleadores. En esta ley, se introducen modificaciones al Código Sustantivo de Trabajo, tratándose aspectos tales como: derecho individual del trabajo, en donde se especifican tipos de contrato y condiciones contractuales, suspensión y terminación del contrato, agentes colaboradores de pólizas de seguros y títulos de capitalización, salarios, tipos de salarios y remuneraciones, definición de empresa, despidos, pensiones, etc.; derecho colectivo de trabajo, que reglamenta los derechos de asociación, sindicatos de trabajadores, desarrollo de la huelga y condiciones anexas, etc.; empresas de servicios temporales; intermediación laboral, vigilancia y control, auxilios de cesantía, entre otros.
- **Ley 100 de 1993**⁴⁴: La presente ley corresponde al Sistema de Seguridad Social Integral, que es el conjunto de instituciones, normas, y procedimientos, de que disponen las personas y la comunidad para gozar, según dice el

⁴²Op cit., p. 17

⁴³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 50 (Diciembre 28 de 1990), Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 1990

⁴⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 100 (Diciembre 23 de 1993), Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 1993

preámbulo de la ley, de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. Esta ley le asignó a las cajas un papel activo en la gestión del régimen subsidiado de salud. De otro lado, se amplió el papel de las cajas en la gestión del subsidio familiar de vivienda.

- **Ley 789 de 2002**⁴⁵: La presente ley tiene como objeto implementar y regular el sistema de protección social, por lo cual se encarga del régimen de subsidio al empleo, régimen de protección al desempleo, régimen especial de aportes para la promoción al empleo, régimen de organización y funcionamiento de las cajas de compensación familiar, actualización de la relación laboral y la relación de aprendizaje y protección de aportes. La expedición de esta ley modifica las reglas sobre subsidio familiar y amplía el marco de acción de las cajas, dentro de la política de promoción del empleo y protección al desempleado que esta ley pretende desarrollar.
- **Ley 1450 2011**⁴⁶: En esta ley en la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, en su artículo 151° se expresa que las Cajas de Compensación Familiar harán parte del Sistema de Protección Social del país, de acuerdo a los lineamientos definidos en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo que hacen parte integral de esta ley. Se integrarán al conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de sus afiliados, y armonizarán sus acciones con los lineamientos estipulados para el Sistema.

⁴⁵Op. cit., p. 16

⁴⁶COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 1450 (Junio 16 de 2011), Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. Bogotá D. C. 2011

- **Código de Buen Gobierno y código de ética- Cajasan⁴⁷**: Creado en conformidad con lo dispuesto en la Ley 789 de 2002 Artículo 21, Parágrafo 2º, este código reúne una serie de normas de ética y de conducta que deben ser tenidas en cuenta por todos los colaboradores de la caja. El objeto del Código de Buen Gobierno y de Ética es establecer y revelar el cuerpo de instrumentos, mecanismos y reglas por medio de las cuales se maneja la Corporación internamente dentro del marco de los principios de justicia, responsabilidad, transparencia y equidad.

⁴⁷CAJASAN. Código de Buen Gobierno y Código de Ética. Documento Institucional.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

3.1 CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR- CAJASAN

3.1.1 Modelo de planeación.⁴⁸ La Caja de Compensación Familiar CAJASAN actúa como agente activo que garantiza la Seguridad Social de la población santandereana, configurándose como un valioso instrumento que permite dar cumplimiento efectivo a los derechos y garantías formulados en la constitución de 1991 y extensivos por la Ley 21 de 1982 y la Ley 789 de 2002, a través de actividades relacionadas con servicios sociales, los cuales principalmente se traducen en programas de salud, de nutrición y mercadeo de productos alimenticios y otros que compongan la canasta familiar, así como programas de educación integral y continuada (Centros educativos y Jardines Sociales), servicios de capacitación y servicios de biblioteca, vivienda, Crédito, recreación social, deportes, turismo, Jornadas Escolares Complementaria, Foniñez, Fonede, entre otros.

Misión⁴⁹

En Cajasan construimos soluciones sostenibles, integrales, accesibles y a la medida para mejorar la Calidad de Vida de la familia como núcleo básico de la sociedad.

Visión⁵⁰

Cajasan en el 2015 será una organización que invierte y desarrolla organizaciones socialmente responsables generadoras de valor superior.

⁴⁸ Ibíd., p. 8

⁴⁹ Ibíd., p. 8

⁵⁰ Ibíd., p. 8

Objetivos corporativos⁵¹

Valor De Alcance: Alcanzar la perdurabilidad de Cajasan y su reconocimiento como una corporación social y competitiva en el Nororiente Colombiano.

Valor Estratégico: Consolidar capital social, generador de confianza en nuestros grupos de interés.

Valor De Eficacia: Generar valor superior para los clientes mediante la integración de redes de valor.

Valor De Eficiencia: Adquirir ventajas corporativas a partir de la gestión de activos estratégicos.

Valores Corporativos⁵²

- *Satisfacción:* En Cajasan trabajamos para lograr que nuestros clientes y otros grupos de interés perciban siempre una sensación de complacencia por haber encontrado cumplimiento pleno a sus expectativas en todas las relaciones que sostengamos.
- *Sostenibilidad:* Asumimos la responsabilidad de mantenernos activos, rentables, compitiendo y produciendo en el mercado, generando nuevas oportunidades de empleo y relaciones gratificantes para la comunidad, nuestros trabajadores, los empresarios, los proveedores y el Estado, de manera que podamos proyectarnos en el tiempo.
- *Responsabilidad Social:* Formamos parte activa en la construcción de soluciones a las necesidades de las familias, buscando impactar en el

⁵¹ *Ibíd.*, p. 9

⁵² *Ibíd.*, p. 10

desarrollo social y generando calidad de vida con mentalidad abierta al intercambio, a la participación y a la co-gestión.

- *Generación de Valor:* Todas las partes interesadas con las cuales establecemos relaciones nos reconocen como una organización que siempre procura contribuir significativamente con soluciones superiores a sus necesidades de mejoramiento de calidad de vida.
- *Desarrollo Humano:* Propondemos por el crecimiento integral en las diferentes dimensiones de nuestros colaboradores procurando que su actividad tenga sentido de vida para todos.
- *Transparencia y Confiabilidad:* Nuestras relaciones con los grupos de interés se basan en la credibilidad, coherencia, la seguridad y la certeza de que todas nuestras acciones responden consistentemente a nuestras promesas de servicio.

Política de Calidad⁵³

En Cajasan la transparencia, confiabilidad y el autocontrol son la base de la construcción de soluciones superiores, dignas de una organización inteligente que mejora continuamente.

Objeto social⁵⁴

La Caja como persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, tiene como objeto social de conformidad con la LEY 21 de 1982 la realización de las siguientes funciones:

- Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar y los otros recursos que el estado le encomiende.
- Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o en servicios.

⁵³ *Ibíd.*, p. 11

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 11

- Ejecutar con otras Cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social, programas de servicios, dentro del orden de prioridades consagrado en la ley.

Adicionalmente y de conformidad con lo establecido por la LEY 789 de 2002, realizará las siguientes funciones en desarrollo de su objeto social:

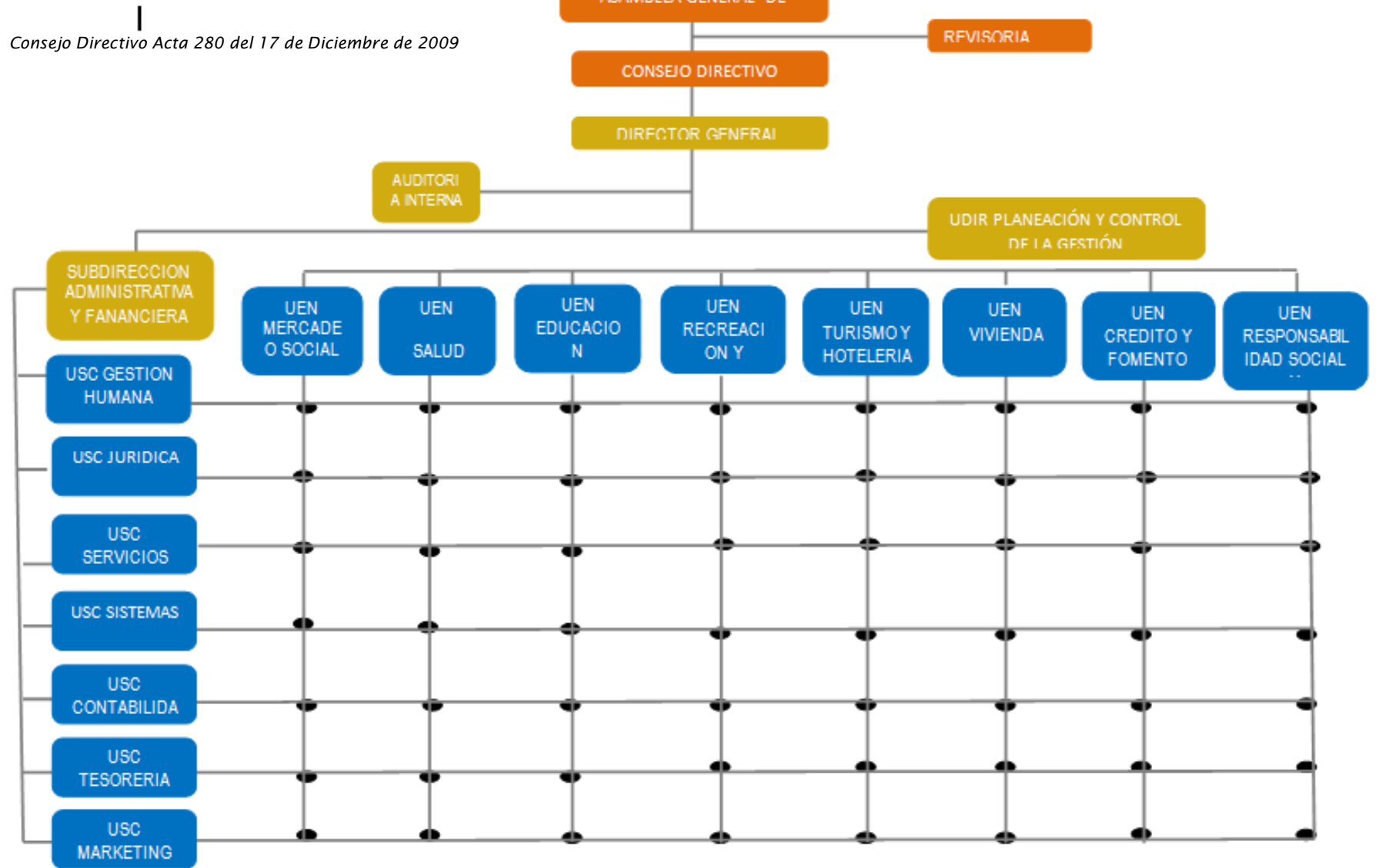
- Realizar alianzas estratégicas con otras Cajas de Compensación o a través de entidades especializadas públicas o privadas para ejecutar las actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social, que puede realizar directamente.
- Invertir en los regímenes de salud, riesgos profesionales y pensiones, conforme las reglas y términos del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás disposiciones que regulen las materias.
- Realizar aseguramiento y prestación de servicios de salud y, en general para desarrollar actividades relacionadas con este campo conforme las disposiciones legales vigentes.
- Participar, asociarse e invertir en el sistema financiero a través de bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento comercial y organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal sea la operación de microcrédito, conforme las normas del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás normas especiales conforme la clase de entidad.
- Asociarse, invertir o constituir personas jurídicas para la realización de cualquier actividad, que desarrolle su objeto social, en las cuales también podrán vincularse los trabajadores afiliados.
- Administrar, a través de los programas que a la Caja corresponda, las actividades de subsidio en dinero; recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria;

educación y capacitación; atención de la tercera edad y programas de nutrición materno-infantil y, en general los programas que estén autorizados por Ley, para lo cual puede continuar operando con el sistema de subsidio a la oferta.

- Administrar jardines sociales de atención integral a niñas y niños de 0 a 6 años a que se refiere el numeral anterior, propiedad de entidades territoriales públicas o privadas, pudiendo atender niños cuyas familias no estén afiliadas a la Caja.
- Administrar directamente o a través de convenios o alianzas estratégicas el programa de microcrédito para la pequeña y mediana empresa y la microempresa, con cargo a los recursos que se prevén en la Ley.
- Realizar actividades de mercadeo, incluyendo la administración de farmacias.
- Invertir en fondos de capital de riesgo, así como cualquier otro instrumento financiero para el emprendimiento de microcrédito, con recursos y bajo la regulación del Gobierno Nacional.

Figura 3 Organigrama

3.1.2 Organigrama



3.2 ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Caja Santandereana de Compensación Familiar- CAJASAN cuenta con 867 trabajadores que desempeñan funciones en los niveles Estratégicos, Tácticos con y sin manejo de grupo, y Operativos distribuidos en las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio y Unidades de Soporte Corporativo. Teniendo como base la nómina cerrada hasta agosto 31 de 2011 se abstraigo la siguiente información para exponer las particularidades de los empleados.

TIPO DE CONTRATACIÓN

En Cajasan el tipo de contratación de los empleados se clasifica de la siguiente manera: personal directo o por nómina que corresponde a 748 trabajadores con una cifra de 82% y personal vinculado por obra o labor pactada por Empresas Temporales tales como ADECCO y ENLACE que comprenden a 119 colaboradores representados con un 14%. Un (4%) representan los aprendices del Sena y practicantes de Universidades que conforman 31 estudiantes.

Tabla 2 Tipo de contratación

| | |
|--------------------------|------------|
| CAJASAN | 717 |
| CONTRATOS DE APRENDIZAJE | 31 |
| TEMPORALES | 119 |
| TOTAL | 867 |

Fuente: Autora, teniendo en cuenta nomina agosto 2011

TIPO DE CONTRATO

El tipo de contratación de los trabajadores por nómina esta mediado por un contrato directo con la empresa, ya sea a término fijo inferior a un año que

constituye un 65%, o por contrato a término indefinido que corresponde a un 35%.

DISTRIBUCIÓN POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO, UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO Y UNIDADES DE DIRECCIÓN

Los empleados de nómina de Cajasan se encuentran distribuidos en las Unidades Estratégicas de Negocio UEN, Unidades de Soporte Corporativo USC, y Unidades de Dirección UDIR de la siguiente manera:

Tabla 3 Distribución por UEN, USC y UDIR

| UEN / USC / UDIR | No. Empleados |
|-----------------------------|----------------------|
| DIRECCION GENERAL | 19 |
| SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA | 3 |
| UDIR AUDITORIA INTERNA | 8 |
| UDIR PLANEACION Y CONTROL | 12 |
| UEN CREDITO Y FOMENTO | 6 |
| UEN EDUCACION | 215 |
| UEN MERCADEO SOCIAL | 161 |
| UEN RECREACION Y DEPORTES | 32 |
| UEN RESPONSABILIDAD SOCIAL | 11 |
| UEN SALUD | 77 |
| UEN TURISMO Y HOTELERIA | 29 |
| UEN VIVIENDA | 7 |
| USC CONTABILIDAD | 13 |
| USC GESTION HUMANA | 13 |
| USC JURIDICA | 6 |
| USC SERVICIOS GENERALES | 49 |
| USC SISTEMAS | 9 |
| USC TESORERIA | 10 |
| ZONA CENTRO | 43 |
| ZONA NORTE | 13 |
| ZONA SUR | 12 |

| | |
|--------------|------------|
| TOTAL | 748 |
|--------------|------------|

Fuente: Nómina Agosto de 2011

FORMACIÓN ACADÉMICA

En cuanto al nivel de formación el 43% de los empleados es bachiller, le sigue un 32% de personas que han culminado una carrera profesional, un 14% que ha realizado estudios tecnológicos, un 8% que corresponde a personas con un nivel técnico y un menor porcentaje corresponde las personas que sólo realizaron la primaria 3% (Cifra que es coherente ya que por políticas de contratación toda persona que ingrese a Cajasan debe haber culminado la secundaria).

GÉNERO

En Cajasan la distribución por género del personal que labora en la caja se distribuye de la siguiente manera:

El porcentaje femenino es predominante con un 67%, mientras que los hombres solo representan un 33%, esto da cuenta que la organización contrata mayormente mujeres debido a que sus principales funciones son de carácter administrativo y la población masculina ejerce actividades fundamentalmente operativas dentro de la organización.

LUGAR DE PROCEDENCIA

El lugar de procedencia del personal contratado por Cajasan se concentra en el Departamento de Santander, siendo Bucaramanga el lugar de procedencia con mayor representatividad (69%), seguido de Floridablanca (7%), San Gil (7%), Piedecuesta (4%), Barbosa(2%), Barranca (2%), Vélez (2%), Girón (1%) y otros (7%).

RANGO DE EDAD

El rango de edad de los trabajadores de Cajasan está representado en un mayor porcentaje entre los 18 y los 30 años con un porcentaje de 55%, de igual forma los rangos de edad entre los 31 y 50 años son representativos ya que cuenta con un 33%, a diferencia de las personas que se ubican entre el rango de edad entre los 51 y 65 años, los cuales constituyen un número más reducido 12%. Lo anterior da cuenta que la organización se caracteriza por brindar empleo mayoritariamente a personas jóvenes, ratificando su sólida trayectoria como generador de empleo en la región.

3.3 TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

La práctica académica de Trabajo Social en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar *Cajasan* estuvo desarrollada en la Unidad de Soporte Corporativo de Gestión Humana, que tiene como función proveer y mantener personal competente que cumpla con los requerimientos de cada uno de los procesos, y a su vez desarrollar programas que contribuyan al mejoramiento de la organización. En Cajasan no existen unas funciones específicas establecidas para el Trabajador Social, sin embargo con los conocimientos adquiridos en la academia se realizó una acción complementaria de los procesos desarrollados en la unidad con la visión propia que nos caracteriza.

La práctica se ejecutó bajo la supervisión de la gerente de la Unidad y contó con la participación de un equipo interdisciplinario integrado por Psicología, Ingeniería Industrial y Trabajo Social para lograr una complementariedad y cooperación para el desarrollo de los objetivos propuestos. En este sentido, se desarrolló una intervención que tuviera su base de acción en los candidatos potenciales que se

presentaron a las vacantes por cubrir, de igual forma, con los mismos empleados que presentaron para la época ascensos o transferencias.

3.3.1 Procesos de gestión humana. Cajasan opera bajo un sistema de gestión integral que busca el desarrollo de una cultura organizacional orientada por procesos, los cuales son planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. La USC Gestión Humana maneja los siguientes procesos:

- **Selección de personal:** Tiene como función tramitar la ocupación de una vacante con aspirantes convocados mediante diferentes medios que cumplan el perfil. En este proceso se realizan acciones tales como el reclutamiento, la aplicación de pruebas psicotécnicas, la entrevista, la verificación de referencias laborales y personales, la visita domiciliaria, informes, la comunicación de la decisión de contratación, la verificación de la documentación y entrega a la persona encargada de contratación.
- **Contratación de personal:** En este proceso se tiene como función formalizar y legalizar el ingreso de un trabajador a Cajasan mediante la documentación requerida para ello. Aquí se recibe y se verifica la documentación, se entrega la copia de la carta de apertura de nómina, la autorización de exámenes médicos, se forma el acta de compromiso del código de buen gobierno, coordina y verifica la afiliación al sistema de seguridad social (EPS, ARP, AFP), registra en el sistema de nómina el ingreso del empleado, diligencia formatos aplicables y finalmente diligencia y solicita al trabajador la firma del contrato. A su vez realiza la gestión interna para la contratación y respectivo pago del personal con vinculación laboral por medio de cooperativa de trabajo o empresa temporal.
- **Inducción:** Tiene como objetivo realizar la jornada de inducción al trabajador que ingresa a la organización, de tal manera que conozca aspectos fundamentales de la empresa. Se realiza la logística de la inducción con la

presentación institucional de los servicios de Cajasan, el direccionamiento corporativo, código de buen gobierno, gestión al cliente, video institucional, servicios para afiliados, sistema de gestión de calidad.

- **Formación y desarrollo:** Tiene como objetivo programar, ejecutar y hacer seguimiento al programa de formación del personal que labora en Cajasan. Se elabora el cronograma de capacitación anual de acuerdo a las necesidades expuestas y a las evaluaciones del desempeño ya sean correctivas, preventivas o de mejora, se hace el desarrollo y evaluación de estos y se anexa a la hoja de vida del empleado.
- **Bienestar:** Este proceso está orientado a brindar bienestar social del empleado y su grupo familiar buscando satisfacer las necesidades básicas en salud, educación formal, educación no formal, vivienda, recreación, mercadeo y calamidad.
- **Programa de salud ocupacional y seguridad industrial:** En el programa de medicina preventiva busca prevenir todo daño en la salud de los trabajadores, derivado de sus condiciones de vida y de los ambientes de trabajo. En el programa de medicina del trabajo busca seleccionar y ubicar a cada trabajador según sus actitudes físicas, neurológicas y psicológicas y las exigencias del oficio a realizar.
- **Nómina:** Este proceso tiene como función cancelar la nómina a los empleados en las fechas preestablecidas, abonando lo devengado por cada empleado en la cuenta bancaria que se le haya abierto a cada uno de ellos. La administración de la nómina incluye pago de seguridad social, pago de prestaciones sociales, pago de incapacidades.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4. 1. DIAGNÓSTICO INICIAL

Como fase preliminar para lograr un acercamiento a la realidad presente en Cajasan desde el inicio de la práctica académica se logró conocer lo que sucede alrededor de la unidad (con relación a ambientes, contextos, actores, etc.,) a través de la técnica de la observación participante, haciéndose uso de los sentidos de manera sistémica y realizando de igual forma diarios de campo como guías para plasmar hechos, observaciones, apreciaciones y demás información importante que se extrajo de la realidad tal y cual sucedieron.

A su vez se logró efectuar un rastreo documental con los documentos institucionales tales como el código de Buen Gobierno y Código de ética, los instructivos de los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y dotación; los formatos utilizados en cada fase, el balance social realizado en el 2009 y otros más que facilitaron recrear una perspectiva general de la organización.

Para continuar en este proceso se realizaron encuentros y sondeos de opinión con los compañeros de trabajo, acciones que permitieron recoger información sobre las debilidades y fortalezas presentadas en la Unidad de Gestión humana; ésta informalidad se efectuó debido al poco tiempo disponible por los compañeros para desarrollar entrevistas estructuradas producto de los cambios y dinámicas propias de sus funciones desarrolladas por los mismos.

A partir de estos datos recogidos se logró visualizar la importancia que tiene la USC Gestión Humana para ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: selección de personal, contratación, inducción, formación y desarrollo, nomina, entre otros. He aquí la


necesidad de atribuir una visión sistémica al denotar que Cajasan está compuesta por un conjunto de subsistemas (unidades de Soporte Corporativo, Unidades Estratégicas de Negocio, UDIR) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común; pero si algunos de estos subsistemas presentan inconsistencias conllevara a afectar directamente la calidad y en general, la efectividad de los resultados.

Lo mismo ocurre dentro de la USC Gestión Humana si en alguno de sus procesos se presentara fallas en la ejecución de sus etapas o la omisión de alguna fase de igual forma se verá afectado todo el resto de los procesos de la unidad.

Teniendo presente lo anterior se lograron percibir debilidades en el proceso de selección de personal, situación representada en un Diagnóstico Estratégico mediante la matriz (*DOFA*) y que ameritaron concentrar únicamente la intervención profesional en el área de Provisión del Talento Humano, específicamente en el proceso de selección de personal.

4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Tabla 4 Matriz DOFA

| PLANEACIÓN | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES(D) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p data-bbox="298 434 493 466">ESTRATÉGICA</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="675 434 1021 604">1. Existe el personal calificado y competente para el desarrollo de los procesos. <li data-bbox="675 621 1021 835">2. Compromiso y unidad entre los colaboradores de Gestión Humana para la mejora de los procesos. <li data-bbox="675 852 1021 972">3. Existe el Interés por las acciones profesionales de Trabajo Social. <li data-bbox="675 989 1021 1108">4. Clima laboral que favorece el trabajo en equipo. | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1042 434 1479 653">1. Bajo empoderamiento organizacional de las UEN y Gestión Humana para la eficacia del proceso de selección. <li data-bbox="1042 669 1479 835">2. En la contratación de personal se presentan órdenes y contraórdenes que afectan el proceso. <li data-bbox="1042 852 1479 930">3. Se presentan demoras en la recepción de candidatos. <li data-bbox="1042 947 1479 1108">4. Se encuentran desactualizadas e incompletas las matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades. <li data-bbox="1042 1125 1479 1203">5. El archivo de hojas de vida se encuentra desactualizado. <li data-bbox="1042 1220 1479 1297">6. Ausencia de seguimiento al personal nuevo. <li data-bbox="1042 1314 1479 1566">7. No está establecido los cargos que aplican para visita domiciliaria en el proceso de selección y su formato presenta inconsistencias a la hora de su aplicación. <li data-bbox="1042 1583 1479 1749">8. Baja diversificación de pruebas que permitan conocer más a fondo a los candidatos a las vacantes disponibles. |

| OPORTUNIDADES (O) | FO | DO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Oferta laboral de las universidades y centros de formación.</p> <p>2. Los procesos están regidos bajo un sistema de gestión de calidad ISO 9001</p> <p>3. Código de ética y Buen Gobierno</p> <p>4. Estrategia corporativa de la organización desarrollada en el 2009 está centrada en las personas como sistema nervioso de la organización.</p> <p>5. Cajasan tiene reconocimiento como generador de empleo en la región.</p> | <p>*Acompañamiento activo de Trabajo Social en cada una de las etapas del proceso de selección de personal.(F1,F2,F3,F4, O1,O2,O3,O4,O5)</p> <p>*Gestión de nuevas técnicas de reclutamiento externo.(O2, F1)</p> <p>*Realización de acciones de capacitación sobre empoderamiento organizacional. (O3,O4,F1,F2,F3)</p> | <p>*Socialización a los gerentes de cada área sobre el diligenciamiento de la solicitud de personal y los tiempos de decisión de contratación establecidos por la Unidad.(D1, D2, D3,O2)</p> <p>* Diseño y aplicación de nuevas técnicas de selección para conocer y afianzar las fortalezas y aptitudes del personal.(D8, O4,O5)</p> <p>*Consolidación de la visita domiciliaria como técnica eficaz para el diagnóstico familiar y socioeconómico de los candidatos. (D7, D4, O4)</p> <p>*Diseño y estandarización del procedimiento de selección (D2,D3,D4,D5,D6,D7,O2,O3,O4,O5)</p> |
| AMENAZAS (A) | FA | DA |
| <p>1. Debido a las ofertas del mercado laboral se pueden perder valiosos candidatos.</p> <p>2. Creación de una imagen desfavorable de la caja de compensación en relación a los procesos de selección de personal.</p> | <p>* Adecuación del manual de políticas sobre selección de personal de la organización (A1, F1,F2,F3,A2)</p> | <p>* Diseño e implementación de un proceso de seguimiento al personal que ingresa a Cajasan. (D6, D7, A1)</p> <p>*Creación y adecuación de matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades de cada uno de los cargos del personal que labora en Cajasan. (D9,D4,A2)</p> |

4.2.1 Análisis de la matriz DOFA. Para el desarrollo misional de la organización la Caja Santandereana de Compensación Familiar- Cajasan cuenta con personal idóneo y calificado siendo la UEN de Gestión Humana la encargada de proveer y mantener personal que cumpla con los requerimientos de cada uno de los procesos, como a su vez la encargada de desarrollar programas que contribuyan al mejoramiento de este personal.

Esta unidad representa una gran importancia para la organización al direccionarse día a día en el logro de la misión institucional a través de la promoción de un personal calificado para ejercer sus funciones en los niveles estratégico, táctico con y sin manejo de grupo y operativo.

En el área de provisión del talento humano el factor más importante son las *personas*, que se encuentran inmersas en un determinado contexto económico, político y sociocultural, quienes traerán consigo unos objetivos personales al ingreso a la organización y que se necesitaran equilibrar con los objetivos organizacionales de la misma.

Desde el punto de vista de los procesos de selección, las acciones con los candidatos se realizan siguiendo una comparación de las características de los mismos en los aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, en correspondencia con las exigencias de los cargos disponibles en la organización.

En relación a los procesos desarrollados en esta Unidad la selección de personal presenta debilidades provocadas por hechos y variables como: al recibirse la requisiciones de personal esta no contiene todos los requisitos establecidos en el mismo, condición que perjudica la publicación de la vacante para abrirse la convocatoria al no contarse con toda la información pertinente, situación que se agrava aún más al no tener completas las matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades y las que están liberadas se encuentran mal redactadas y con graves inconsistencias. Al no existir completo un análisis de cargos provoca que

en algunos de ellos se presente de forma negativa la administración de salarios, hecho que tiene como principal amenaza que exista en el mercado mejores ofertas laborales.

A su vez se presentan demoras en la recepción de candidatos al no utilizarse otras técnicas de reclutamiento externo aparte de las publicaciones en páginas web de ofertas de empleo y bolsas de empleo, ante esto existe la oportunidad de tener en cuenta las alianzas establecidas con universidades y centros de formación para obtener personal calificado. A su vez el archivo de las hojas de vida existente esta desactualizado y las nuevas que se reciben se encuentran desorganizadas desperdiándose la oportunidad de encontrar vacantes con mayor agilidad.

Es de anotar que en las técnicas de selección, no se cuenta con técnicas que logren aportar un mayor reconocimiento del ser humano en todas sus dimensiones por tanto no se pueden identificar otras características y aspectos importantes de la persona como el carácter, la comunicación con el otro, la expresividad, etc., cualidades que son realmente importante identificar en un candidato próximo a ocupar una vacante. En tal razón no se aplican técnicas o juego de roles, práctica que permitiría conocer el comportamiento de las personas en una situación cotidiana y generaría mayor interacción entre los candidatos. En este sentido sería viable realizar un trabajo en conjunto con la profesional de psicología teniendo en cuenta que existe un clima laboral favorable para un trabajo interdisciplinario en donde se ejecuten acciones para el desarrollo de técnicas que permitan conocer al ser humano en todas sus dimensiones.

En lo relacionado a la visita domiciliaria no se tiene estipulado en que cargos se debe realizar dicho proceso y cuando se lleva a cabo su formato no permite un adecuado desarrollo de la misma. Además se resta la importancia que merece esta técnica como herramienta efectiva para un diagnóstico objetivo, preciso e integral y que para nuestra profesión representa un ambiente adecuado para

percibir de manera directa las situaciones problemáticas, las necesidades y también los recursos y las potencialidades de los candidatos. No se tiene en cuenta que las características de la vivienda, el modo en que está distribuida, la ubicación dentro del barrio, etc., son aspectos decisivos y que influyen en gran medida en la interacción familiar.

Una debilidad que tiene el área es que no se le realiza un proceso de seguimiento al empleado que ingresa a Cajasan, por tanto no se tiene conocimiento de la adaptación de este al cargo, las relaciones establecidas con su jefe y compañeros, etc. Aquí denota la importancia de crear un mecanismo de seguimiento pues el proceso de selección de personal no debe finalizar con la contratación del personal sino que debe avanzar hacia lograr que las necesidades de las personas sean satisfechas dentro de la organización.

De igual forma no existe empoderamiento organizacional entre la USC Gestión Humana y las demás unidades producto de la ausencia de liderazgo y autoridad de ésta. Asimismo algunas unidades estratégicas de negocio con sus actuaciones generan contingencias tales como retrasos en el proceso de contratación, órdenes y contraórdenes de contratación, aceleración del proceso de contratación saltándose etapas, etc., esto ocurre porque no se entiende que el hombre así como hace parte de un sistema macro, de igual forma hace parte de un sistema individual, que desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de la organización. Por el afán de suplir con inmediatez una vacante los gerentes se olvidan de la relación sistémica que existe en las actividades misionales de la gestión del talento humano y que esta se caracteriza por tener una visión estratégica del gerenciamiento del capital más valioso que tiene una organización: las PERSONAS, con habilidades, aptitudes, competencias, valores que los hacen únicos.

Ante esto en el ámbito externo se puede generar una imagen negativa de Cajasan en relación a los procesos de selección pues no se tornaran serios. También debido a las ofertas del mercado laboral se pueden perder valiosos candidatos que le podrían aportar inteligencia, conocimientos y demás a la organización pero que debido a las demoras en la contratación.

Bajo este panorama existe como fortaleza que la USC Gestión Humana cuenta con colaboradores que están comprometidos con la mejora de estos procesos, también como forma de continuar con la certificación de calidad ISO 9001, además se cuenta con el código de ética y buen gobierno que cada funcionario firmó y se comprometió a cumplir a su ingreso a la organización.

Es importante recalcar que la estrategia corporativa de Cajasan, su misión organizacional, su visión de futuro y los objetivos organizacionales están fundamentados en las personas como sistema nervioso de la organización.

Con lo plasmado en estas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se hace necesaria la intervención profesional de Trabajo social validada por un reconocimiento del valioso aporte que puede ofrecer la estudiante en práctica en la organización.

4.2.2 Priorización de estrategias

Tabla 5 Priorización de estrategias

| Criterios de selección. Estrategias | Impacto | Probabilidad de logro | Presupuesto | Factibilidad para desarrollar esta alternativa | Relación Costo/beneficio. | Resultado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------|-------------|------------------------------------------------|---------------------------|-----------|
| Creación y adecuación de matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades de cada uno de los cargos del personal que labora en Cajasan. | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| Diseño e implementación de un proceso de seguimiento al personal que ingresa a Cajasan. | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| Acompañamiento activo de Trabajo Social en cada una de las etapas del proceso de selección de personal. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| Socialización a los gerentes de cada área sobre el diligenciamiento de la solicitud de personal y los tiempo de decisión de contratación establecidos por la Unidad. | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| Adecuación del manual de políticas sobre selección de personal de la organización. | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| Consolidación de la visita domiciliaria como técnica eficaz para el diagnóstico familiar y socioeconómico de los candidatos. | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| Gestión de nuevas técnicas de reclutamiento externo. | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 17 |
| Realización de acciones de capacitación sobre empoderamiento organizacional | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 |
| Diseño y aplicación de nuevas técnicas de selección para conocer y afianzar las fortalezas y aptitudes del personal. | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 |
| Diseño y estandarización del procedimiento de selección de personal. | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |

A partir de la anterior priorización se realizarán las siguientes acciones estratégicas:

- Creación y adecuación de matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades de cada uno de los cargos del personal que labora en Cajasan.
- Diseño e implementación de un proceso de seguimiento al personal que ingresa a Cajasan.
- Acompañamiento activo de Trabajo Social en cada una de las etapas del proceso de selección de personal.
- Socialización a los gerentes de cada área sobre el diligenciamiento de la solicitud de personal y los tiempos de decisión de contratación establecidos por la Unidad.
- Adecuación del manual de políticas sobre selección de personal de la organización.
- Consolidación de la visita domiciliaria como técnica eficaz para el diagnóstico familiar y socioeconómico de los candidatos.
- Diseño y estandarización del procedimiento de selección.
- Diseño y aplicación de nuevas técnicas de selección para conocer y afianzar las fortalezas y aptitudes del personal.

4.3 ACCIÓN PROFESIONAL.

4.3.1 Justificación. El proceso de selección de personal en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar-Cajasan debe verse como un proceso integrado en el que interactúan elementos del entorno, de la organización, de las características particulares de los cargos y funciones de los candidatos, de los lineamientos establecidos para el proceso de selección, los estándares propios de la organización, entre otros; y no como sucede actualmente, como un proceso

simple que se basa en la mecánica escogencia de un candidato para las vacantes de la organización.

En este orden de ideas, el proceso de selección de personal debe ser abordado con un carácter sistémico, en el cuál se interrelacionan un conjunto de etapas, métodos y tareas que condicionan los resultados del mismo. Concebir el proceso de selección como el simple empleo y puesta en marcha de técnicas e instrumentos resulta una actividad que no conducirá a lograr la eficiencia en la organización; esto generalmente ocurre porque se olvida que se está interactuando con seres humanos que cuentan con unas características y cualidades particulares, y que estas serán potencializadas en el momento de ocupar un en el cargo en la empresa.

El correcto funcionamiento y desarrollo de este proceso dependerá de la planificación, organización, ejecución y control del mismo, lo que se vera reflejado directamente en la eficiencia y calidad de todos los demás procesos en la organización; así como en el desarrollo de un personal que se encuentre a gusto con su puesto y feliz de sentirse parte importante en la consecución de la misión organizacional a través de la satisfacción de sus necesidades y potencialización de sus capacidades.

Pero en esta búsqueda de talento humano como profesional de Trabajo Social se tomará como principio fundamental el respeto a la dignidad humana de cada candidato, sin discriminación por razones sociales, raciales, económicas e ideológicas, así como a la protección de la honra, reputación y vida privada y familiar.

En este sentido, las acciones desarrolladas para fortalecer el proceso de selección de personal tienen en su centro al hombre y su reconocimiento no como un simple factor productivo sino como potencial humano que le puede ofrecer saberes,

conocimientos, logros a la organización, etc. Para el buen desarrollo de estas acciones es importante el acompañamiento de varias disciplinas científicas tales como Psicología e Ingeniería Industrial debido a la multidimensionalidad del proceso de selección.

4.3.2 Objetivos de la práctica

Objetivo general

Dinamizar el proceso de selección de personal, a través de la conformación de un equipo interdisciplinario y la creación de estrategias de optimización con el propósito de destacar la importancia del capital humano, sus habilidades y capacidades, para su desarrollo integral dentro de la organización.

Objetivos específicos

- Sensibilizar al equipo interdisciplinario sobre el valor que tiene el ser humano en cada una de las etapas del proceso de selección.
- Participar en el análisis y descripción de cargos de la Organización, identificando aspectos extrínsecos e intrínsecos de los mismos, propiciando de esta manera un mejor desarrollo del proceso de reclutamiento y selección.
- Optimizar el proceso de reclutamiento y las técnicas de selección que emplea Cajasan con el objeto de conocer de manera integral a los candidatos.
- Aportar desde una mirada socio-humanista la importancia de una óptima inserción de las personas en la vida laboral.

4.4 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROCESO DE PRÁCTICA

Tabla 6 Plan operativo #1

| AREA: Provisión del Talento Humano | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Sensibilizar al equipo interdisciplinario sobre el valor que tiene el ser humano en cada una de las etapas del proceso de selección. | | | |
| Estrategia1: Acompañamiento activo de Trabajo Social en cada una de las etapas del proceso de selección de personal. | | | |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | METAS | INDICADORES | RESPONSIBLE |
| Revisión documental del proceso de selección de personal desarrollado en la unidad. | La revisión documental debe estar efectuada a mediados del mes de octubre de 2011 | Documentados revisados. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz |
| Encuentro de retroalimentación con el equipo de trabajo de la unidad. | Realizar tres encuentros durante el mes de noviembre de 2011. | # de encuentros realizados/ total de encuentros programados. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, Ingeniera Industrial y Psicóloga. |
| Acompañamiento a las acciones de mejoramiento acordadas por el equipo interdisciplinario. | Las acciones de mejoramiento deben iniciarse finalizando el mes de noviembre de 2011. | # de acciones de mejoramiento realizadas / total de acciones de mejoramiento programadas. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, Ingeniera Industrial y Psicóloga |
| Estrategia 2: Adecuación del manual de políticas sobre selección de personal de la organización. | | | |
| Retroalimentación al equipo interdisciplinario sobre las falencias que presenta el manual de políticas de selección de personal. | Reunión con el equipo interdisciplinario para el mes de diciembre de 2011 | # de asistentes a la retroalimentación/Total de convocados. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, Ingeniera Industrial, Psicóloga y Gerente de la Unidad. |
| Adecuación del manual de políticas de selección de personal. | A inicios de enero de 2012 debe estar modificado el manual. | Documento Terminado | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, Psicóloga, Ingeniera |

| | | | |
|--|--|--|-----------------------------------|
| | | | Industrial y Gerente de la Unidad |
|--|--|--|-----------------------------------|

Tabla 7 Plan operativo #2

| AREA: Provisión del Talento Humano | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Participar en el análisis y descripción de cargos de la Organización, identificando aspectos extrínsecos e intrínsecos de los mismos, propiciando de esta manera un mejor desarrollo del proceso de reclutamiento y selección. | | | |
| Estrategia 1: Creación y adecuación de matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades de cada uno de los cargos del personal que labora en Cajasan | | | |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | METAS | INDICADORES | RESPONSABLE |
| Clasificación de los cargos en la estructura organizativa según los tres niveles jerárquicos (Operativo, táctico con y sin manejo de grupo y Estratégico) | Elaborar un esquema institucional que contenga la organización de los cargos. | Esquema Institucional creado. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicóloga |
| Realización de encuentros con gerentes de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio, Unidades de Soporte Corporativo y UDIR para definir cuáles son los cargos, roles y requerimientos para cada cargo. | Identificar al 87% las especificaciones de cada cargo, habiendo terminado el 21 de noviembre fecha de la auditoria interna. | # de encuentros realizados/ Total de encuentros programados. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, psicóloga e Ingeniera Industrial |
| Socialización de las matrices terminadas a cada uno de los gerentes de las UEN, USC y UDIR. | Al 15 de diciembre deben estar socializadas las matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades. | # De asistentes a la socialización / Total de personas convocadas. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, psicóloga e Ingeniera Industrial |
| Creación de perfiles que relacionen cargo, rol, requisitos de ley | Al finalizar el año deben estar creados los perfiles | Documento terminado. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| adicionales, si es necesaria la visita domiciliaria y pruebas que debe realizar el proceso de selección. | por Unidad. | | Calderón Ortiz, psicóloga e Ingeniera Industrial |
| Estrategia 2: Socializar a los gerentes de cada área sobre el diligenciamiento de la solicitud de personal y los tiempo de decisión de contratación establecidos por la Unidad. | | | |
| Encuentro con cada gerente de UEN, USC y UDIR para discutir sobre la solicitud de personal. | Al 15 de diciembre debe haberse realizado estos encuentros | Actas de encuentro | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, psicóloga e Ingeniera Industria |

Tabla 8 Plan operativo #3

| AREA: Provisión del Talento Humano | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Optimizar el proceso de reclutamiento y las técnicas de selección que emplea Cajasan con el objeto de conocer de manera integral a los candidatos. | | | |
| Estrategia 1: Consolidar la visita domiciliaria como técnica eficaz para el diagnóstico familiar y socioeconómico de los candidatos. | | | |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | METAS | INDICADORES | RESPONSABLE |
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para identificar las falencias del formato de visita domiciliaria y los cambios necesarios. | Reunión con el equipo interdisciplinario el 15 de noviembre. | Formato revisado | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicología |
| Reestructuración del formato de visita domiciliaria. | El formato debe estar adecuado en un 97% para principios de diciembre. | Formato terminado. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicología |
| Implementación del formato de visita domiciliaria. | El formato debe estar implementado a principios de diciembre. | # de formatos diligenciados /Total de visitas domiciliarias realizadas. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicología |
| Estrategia 2: Diseño y aplicación de nuevas técnicas de selección para conocer y afianzar las | | | |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| fortalezas y aptitudes del personal. | | | |
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir nuevas técnicas de selección. | Esta estrategia debe estar llevada a cabo a finales de diciembre. | Apuntes expuestos en la reunión. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, Psicóloga, Gerente de la Unidad, Gerente de UEN Educación, Líder de UDIR Planeación. |
| Diseño de estrategias que permitan acercar a los candidatos a una realidad cotidiana por medio de la dinámicas reflexivas. | El diseño de estas estrategias debe estar efectuado a principios de enero de 2012. | Diseño de estrategias terminadas. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicología |
| Implementación de estrategias y dinámicas. | Estas estrategias deben ser ejecutadas a principios de enero de 2012. | # De estrategias ejecutadas/Total de estrategias diseñadas. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicología. |
| Estrategia 3: Diseño y estandarización del procedimiento de selección de personal. | | | |
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir aspectos importantes. | Reunión con el todo el quipo interdisciplinario a principios de enero. | Apuntes expuestos en la reunión | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, psicóloga, Ingeniera Industrial y Gerente USC Gestión Humana. |
| Diseño del procedimiento de selección. | El procedimiento debe estar diseñado en un 97% a mediados de enero. | Procedimiento terminado. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicología |
| Implementación del procedimiento de selección. | El procedimiento debe estar implementado al finalizar la práctica. | Procedimiento registrado en la plataforma de Neogestión. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz y psicología |

Tabla 9. Plan operativo #4

| AREA: Provisión del Talento Humano | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Aportar desde una mirada socio-humanista la importancia de una óptima inserción de las personas en la vida laboral. | | | |
| Estrategia 1: Diseño e implementación de un proceso de seguimiento al personal que ingresa a Cajasan. | | | |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | METAS | INDICADORES | RESPONSABLE |
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir aspectos importantes. | Reunión con el equipo interdisciplinario a principios de diciembre de 2011. | Apuntes expuestos en la reunión | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, psicóloga e Ingeniera Industrial |
| Diseño del proceso de seguimiento a personal nuevo que ingresa a Cajasan. | El proceso de seguimiento debe estar diseñado en un 95% para finales de diciembre de 2011. | Proceso de seguimiento terminado. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz, psicóloga e Ingeniera Industrial |
| Implementación del proceso de seguimiento. | El proceso de seguimiento debe estar implementado a finales de diciembre. | # de procesos llevados a cabo /Total de empleados contratados. | Profesional en formación de Trabajo Social Erika Viviana Calderón Ortiz. |

4.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-----------|-----------|-------|
| Acciones estratégicas | Tiempo (meses) | | | | |
| | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero |
| Revisión documental del proceso de selección de personal desarrollado en la unidad. | | X | | | |
| Encuentro de retroalimentación con el equipo de trabajo de la unidad. | | | X | | |
| Acompañamiento a las acciones de mejoramiento acordadas por el equipo interdisciplinario. | | | X | X | X |
| Retroalimentación al equipo interdisciplinario sobre las falencias que presenta el manual de políticas de selección de personal. | | | | X | |
| Adecuación del manual de políticas de selección de personal. | | | | | X |
| Clasificación de los cargos en la estructura organizativa según los tres niveles jerárquicos (Operativo, táctico con y sin manejo de grupo y Estratégico) | | X | X | | |
| Realización de encuentros con gerentes de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio, Unidades de Soporte Corporativo y UDIR para definir cuáles son los cargos, roles y requerimientos para cada cargo. | | X | X | | |
| Socialización de las matrices terminadas a cada uno de los gerentes de las UEN, USC y UDIR. | | | | X | |
| Creación de perfiles que relacionen cargo, rol, requisitos de ley adicionales, si es necesaria la visita domiciliaria y pruebas que debe realizar el proceso de selección. | | | | X | |
| Encuentro con cada gerente de UEN, USC y UDIR para discutir sobre la solicitud de personal. | | | X | X | |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---|---|---|
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para identificar las falencias del formato de visita domiciliaria y los cambios necesarios. | | | X | | |
| Adecuación del formato de visita domiciliaria. | | | X | | |
| Implementación del formato de visita domiciliaria. | | | X | X | X |
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir nuevas técnicas de selección. | | | | X | |
| Diseño de estrategias que permitan acercar a los candidatos a una realidad cotidiana por medio de la dinámicas reflexivas. | | | | | X |
| Implementación de estrategias y dinámicas. | | | | | x |
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir aspectos importantes. | | | | | x |
| Diseño del procedimiento de selección. | | | | | x |
| Implementación del procedimiento de selección. | | | | | x |
| Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir aspectos importantes. | | | | x | |
| Diseño del proceso de seguimiento a personal nuevo que ingresa a Cajasán. | | | | x | |
| Implementación del proceso de seguimiento. | | | | X | X |

4.6. EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

“La conducta del ser humano es la evidencia de que las organizaciones son dinámicas, que en ellas se tejen redes de relaciones que obligan a que los empresarios y dirigentes logren buscar los puntos comunes de la visión de la empresa con los proyectos de vida o proyectos laborales de cada uno de los miembros.”
Sandra Patricia Sierra- Trabajadora Social⁵⁵

El informe de ejecución de la práctica profesional realizada en la CAJA SANTANDEREANA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR describe la experiencia y el proceso llevado a cabo para el logro de los objetivos planteados.

La estudiante en práctica desde sus inicios estuvo inmersa en un equipo de trabajo interdisciplinario, generándose la oportunidad de conocer y comprender la dinámica de los procesos de la USC Gestión Humana. El equipo estuvo integrado por una psicóloga, una ingeniera industrial, la gerente de la Unidad que es abogada, y demás personal de la unidad lográndose una mayor retroalimentación en los procesos orientados al factor humano de la empresa.

En el proceso de ejecución de la práctica se presentaron inconvenientes producto de la dinámica propia que maneja la organización, por ende se generaron diversos cambios y ajustes que alteraron la programación de las acciones planeadas.

En relación al primer objetivo de la práctica **“Sensibilizar al equipo interdisciplinario sobre el valor que tiene el ser humano en cada una de las etapas del proceso de selección”** se logró realizar lo siguiente:

Para este objetivo se tuvo como estrategia N°1 el acompañamiento activo de Trabajo Social en cada una de las etapas del proceso de selección de personal, para las diferentes vacantes pendientes por cubrir en las UEN Y USC.

⁵⁵SIERRA, Op cit., p. 15

- Revisión documental del proceso de selección de personal desarrollado en la unidad.

En cuanto a esta acción estratégica en el mes de octubre se inició una revisión de documentos institucionales basada en la lectura del mapa de procesos de la unidad y el mapa del proceso de selección; de esta forma se estudiaron sus objetivos, los documentos aplicables a cada una de las etapas del mismo (Formato de solicitud de talento Humano, Manual de perfiles, Manual de selección, Formato de hoja de vida, Autorización consulta centrales de riesgo, Formato de entrevista, Formato de verificación de referencias, Lista de chequeo de selección, Pruebas de selección).

A su vez se revisó como documento de referencia el Código de ética y Buen Gobierno de la organización en el cual está preinscrito la normatividad que debe efectuarse en materia de selección de persona. De igual manera se realizó de forma minuciosa una inspección de la descripción documentada de cada una de las etapas del proceso de selección, la secuencia de las actividades que conforman dichas etapas y los responsables de desarrollarlas.

De acuerdo a esta revisión sumado a la observación de cómo se están realizando los procesos se comenzó a generar una comparación entre lo expuesto en los documentos y la forma en que se desarrolla cada una de las etapas de dicho proceso, para de esta forma obtener apuntes para ser expuestos y debatidos con el equipo interdisciplinario.

- Encuentro de retroalimentación con el equipo de trabajo de la Unidad

En relación a esto se lograron llevar a cabo tres encuentros durante el mes de noviembre con el equipo interdisciplinario en donde se generaron reflexiones en

cuanto a la forma en que se estaban ejecutando cada una de las etapas del proceso de selección.

En cada una de estas reuniones la profesional en formación de Trabajo Social recalcó la importancia que merece otorgarle la Unidad a dicho proceso, pues con el correcto funcionamiento de este se propenderá por el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que se constituye en un proceso clave para la Organización.

A su vez, se expuso que cada una de estas etapas deberá tener en su centro al ser humano, pues en definitiva será este el motor que guie su desarrollo. En este sentido, un proceso de selección de personal exitoso será aquel que maneje como abanderado el reconocimiento de las personas, sus capacidades y fortalezas, como el mayor potencial que tiene una organización, que se verá reflejado en el momento de una persona ingresar a la organización y que además deberá desarrollarse y potencializarse.

En general, como conclusión se manifestó que las etapas del proceso de selección que incluyen el reclutamiento de hojas de vida, la entrevista de personal, la verificación de referencias, la visita domiciliaria, etc., son consideradas como simples actividades operativas que no contienen ningún valor y que solo se realizan como un simple requisito cuando se realizan, ya que en las revisiones de hojas de vida que reposan en los archivos se evidenció la inexistencia de algunas etapas pues no eran realizadas con cumplimiento por los profesionales que anteriormente venían liderando el proceso.

En relación al reclutamiento de hojas de vida se efectuó una revisión de las hojas de vida que se encontraban en la USC Gestión Humana identificándose hojas de vida con fechas de los años 2007, 2008, 2009 y 2010, por ende se procedió a validar con la gerente de la unidad si era factible la eliminación para dejar

únicamente las recibidas los últimos seis meses, y con la previa aprobación se decidió eliminar 200 hojas de vida. A su vez se decidió realizar una organización de las hojas de vida que llegaron a la unidad en los últimos seis meses clasificándose de acuerdo a cada cargo en específico. Esto se expuso con el fin de aclarar la importancia de tener certeza del personal con el que se puede contar para las vacantes que se necesitasen, de manera que al llegar una solicitud de talento humano se pueda escoger las hojas de vida recientes que se adapten al perfil con el objeto de analizarlas, realizando una validación de la educación, la formación y la experiencia que presenta el candidato.

En relación a las entrevistas de personal se hicieron reflexiones en cuanto a la relevancia de esta etapa, ya que resulta valioso el enriquecimiento que se obtiene de estas, pues se conoce las aspiraciones y las expectativas que traen los candidatos a ocupar las vacantes. En definitiva se aclaró que esta técnica en el proceso de selección de personal tiene mucho valor al momento de tomar una decisión entre un candidato u otro. Como falencias se expresó que en el desarrollo de las entrevistas no se les informaba a los candidatos ningún dato sobre el cargo a ocupar, lo cual generaba en ellos incertidumbre e inseguridad; acción que se pretendió modificar en el transcurso de la práctica.

Igualmente en el caso de la verificación de referencias, se expuso que esta acción era muy importante y debería adoptarse bajo un enfoque sistémico pues se debería reconocer a los candidatos como seres integrales, en los cuales influyen varios subsistemas -el subsistema familiar, social, laboral- que conllevan una multiplicidad de factores que condicionan la actuación humana y que son necesarios tener en cuenta, ya que estos afectan o facilitan la adaptación a un cargo y a una organización. En relación al formato de verificación de referencias que maneja la organización se propuso incluirle una casilla de observaciones, pues en ocasiones la referencia no la podía otorgar el jefe inmediato y no había

lugar para especificar porque no se lograron ofrecer datos en cuanto a fortalezas, debilidades y trato con los compañeros.

Por otro lado como falencia se expresó que no se generaban retroalimentaciones con los gerentes de otras dependencias, y que esto resultaría valioso para normalizar los procesos de cada unidad y de esta forma poder integrarlos con la Unidad de Gestión Humana, contribuyendo con ello a la mejora efectiva de los mismos. Ante esto imperiosamente se formula la necesidad de un trabajo colectivo a modo de responder a la complejidad de cada una de las vacantes por cubrir a partir de una mirada holística que vaya más allá de las parcialidades. Gracias a ello se podría tomar decisiones en conjunto y se generarían aportes desde las diferentes disciplinas.

- Acompañamiento a las acciones de mejoramiento acordadas por el equipo interdisciplinario.

Finalizando el mes de noviembre se inició una serie de mejoras a cada una de las falencias encontradas en las etapas del proceso de selección de personal que maneja la unidad de Gestión Humana. En total con el equipo interdisciplinario se programaron 4 mejoras las cuales fueron desarrolladas con éxito.

La primera de ellas consistió en la organización de las hojas de vida que diariamente llegaban a la unidad archivándose de acuerdo al perfil presentado (cajeros, surtidores, guardas de seguridad, docentes, etc.) de esta forma se generó una mejor disposición de éstas para que al momento de llegar las solicitudes de talento se pudiera recurrir más fácilmente a dichas hojas de vida. Esto generó mayor eficacia en el proceso, pues resultaba tedioso iniciar la búsqueda hoja de vida por hoja de vida sin estar separadas por cargos, lo que demoraba aún más el reclutamiento. En total se logró clasificar 804 hojas de vida que llegaron en físico a la unidad, siendo enero de 2012 el mes en el que más se

recibieron hojas de vida dado que iniciaba el reclutamiento de docentes para los jardines y colegios de Cajasan; 322 de estas hojas de vida se organizaron en legajadores AZ y el resto se dividió en secciones en los armarios.

En este aspecto es importante reconocer que aunque esta actividad es operativa si representa un aporte para la mejora del proceso de selección pues se logra acceder de forma rápida y oportuna a la información. De ahí que el hecho de haber clasificado de antemano las hojas de vida permitiera con mayor precisión conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, disponiéndose de un grupo calificado de candidatos entre las cuales se logró escoger para el cubrimiento de las vacantes disponibles. De esta forma se tuvo certeza del personal con que se contaba, aspecto positivo pues nada mejor que conocer quienes serán las personas que harán parte de la organización.

En relación con las entrevistas de personal se realizó un acompañamiento al equipo interdisciplinario participándose en la realización de 210 entrevistas a candidatos citados para ejecutar proceso de selección, diligenciándose el formato de entrevista (F-GH-04) lográndose conocer las expectativas de los aspirantes frente a la Organización, sus metas, sus fortalezas, áreas por mejorar, etc. El formato que maneja Cajasan es un formato de entrevista estandarizada solo en las preguntas pues se permiten respuestas abiertas, a este no se le efectuó ninguna modificación pues junto con la psicóloga se consideró que cumple con las especificaciones necesarias para conocer de manera integral a los candidatos. Las entrevistas se dieron en compañía de la psicóloga y fueron tanto para el personal directo por Cajasan como para los aspirantes que enviaba las temporales Enlace o Adecco.

Un segundo aspecto que se logró mejorar durante el desarrollo de cada entrevista fue que se otorgó información a los candidatos sobre el cargo, el salario, los horarios de trabajo, la duración de la labor, entre otros aspectos para que estos

conocieran de forma completada y detallada la vacante y pudieran escoger realmente en base a sus expectativas y aspiraciones. Para esto en todo momento se brindó con veracidad la información pues se evitó durante el proceso de selección causar expectativas poco realistas.

Definitivamente la entrevista de selección en Cajasan resulta una de las técnicas más importantes en el proceso de selección pues se permite el contacto directo con la otra persona, la interacción que se produce con el candidato, el conocer cómo se comportaría el candidato frente a futuras acciones, etc. El proceso de entrevista fue considerado como un proceso social, en tanto que implicaba la interacción entre las personas, y se tomó a cada una de ellas como un fin en sí mismo, como interlocutor válido y no como un simple medio; de allí que se tornaran relaciones recíprocas basadas en una vinculación horizontal generándose esa empatía con las personas. De esta forma se pudieron apreciar todas las capacidades, las cualidades y los conocimientos que traen cada uno de los candidatos y que demuestran que el capital humano es el principal motor de la organización.

Las entrevistas de ingreso realizadas durante la práctica por la estudiante de Trabajo Social aun cuando formaban parte de una realidad integrada también fueron tomadas de forma particular, se logró reflexionar sobre cada una de ellas, y no fue tomada como la simple aplicación mecánica de una técnica sino por el contrario precisamente se lograron aprendizajes producto de esas interacciones presentadas. Durante esta etapa fue interesante descubrir que existen personas que están dispuestas al cambio del personal, a nuevas posibilidades de aprendizaje y conocimiento, y que no se quedan únicamente con sus saberes básicos sino por el contrario están en la búsqueda de la superación y el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Por otra parte en la verificación de referencias se lograron verificar 150 referencias laborales y personales únicamente de los candidatos a contratar tanto directo como por temporal, ya que por la falta de tiempo era difícil realizar esta a todos los que participaran del proceso de selección, sumado a que en ocasiones el celular corporativo se le terminaban los minutos antes de tiempo y era necesario esperar varios días hasta que se efectuara la recarga nuevamente. La forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por los candidatos en su hoja de vida o currículum, se efectuó realizándose llamadas telefónicas para diligenciar el formato de Verificación de Referencias (F-GH-05).

En cuanto a las referencias laborales se constató que el candidato realmente haya laborado allí, el tiempo que permaneció en la organización, como fueron las relaciones interpersonales, si tuvo manejo de personal, el motivo de retiro, las fortalezas y debilidades observadas en la persona durante su estancia en dicho lugar. En relación a las referencias personales se indagó con un familiar o conocido del candidato el parentesco, el tiempo de conocerse, las fortalezas y debilidades que le atribuyen al candidato y una referencia en general de este.

Como tercera mejora en borrador se incluyó al formato de verificación de referencias una casilla de observaciones; estos cambios fueron enviados a la Ingeniera Industrial para su revisión y quedó pendiente posteriormente enviarlos a la UDIR Planeación quien es la encargada de autorizar los respectivos cambios.

Por su parte como cuarta mejora se logró la participación del equipo interdisciplinario en cada una de las reuniones programadas con los gerentes y líderes de las UEN Educación, Mercadeo Social, Recreación y deportes, Salud, y Turismo y Hotelería; y la USC Servicios generales para conversar sobre el proceso que se estaba ejecutando con cada solicitud de talento humano pendiente de cubrir a la fecha, los modos más convenientes para cubrirla, tiempos, observaciones, etc.

En estos encuentros aproximadamente 18 estuvieron presentes los gerentes y líderes de las UEN Y USC, la Gerente de la USC de Gestión Humana, la psicóloga y la estudiante en práctica de Trabajo Social a la cual se le brindó la oportunidad de asistir y ofrecer sus aportes ante cada una de las vacantes disponibles. De esta forma se lograron dar a avances y retroalimentaciones en cuanto a reconocer que el hombre como sujeto compuesto de múltiples capacidades puede convertirse en ventaja competitiva para Cajasan y que indudablemente su paso por la organización debe estar enmarcado en el desarrollo y potencialización de estas capacidades para que de esta forma se presente un crecimiento de los empleados pero también de la organización.

Esta modalidad de trabajar interdisciplinariamente aportó a la estudiante en práctica aprendizajes tanto en lo personal como en lo profesional pues permitió como se expresó anteriormente vivir la experiencia de interactuar con otras profesiones, reconociéndose que la actuación del Trabajador Social debe estar coordinada con una variedad de profesiones y disciplinas para el logro de sus metas y objetivos.

Como estrategia N° 2 para este objetivo también se planeó la adecuación del manual de políticas sobre selección de personal de la organización.

- Retroalimentación al equipo interdisciplinario sobre las falencias que presenta el manual de políticas de selección de personal.

En relación a esto, a inicios de enero de 2012 se desarrolló una retroalimentación con el equipo interdisciplinario a la que asistieron la gerente de la USC Gestión Humana, la Ingeniera Industrial, la Psicóloga y la Profesional en formación de Trabajo Social, para dialogar sobre las falencias encontradas durante la revisión documental y la participación activa de Trabajo social en cada una de las etapas de la selección de personal. Una de estas falencias era que se estaba

presentando anormalidades y demoras en las contrataciones debido a que no se estaba cumpliendo a cabalidad los tiempos establecidos para efectuarlas.

De acuerdo a lo anterior se planteó la necesidad de reestructurar el manual de políticas (N-GH-01) dirigido a establecer los lineamientos a tener en cuenta en los procesos relacionados con el manejo de personal en Cajasan, por ende se decidió fijar nuevas fechas para las contrataciones y para la recepción de solicitudes de talento humano por novedad de vacaciones.

Se expresó en esta reunión que es de vital importancia la adecuación del manual de políticas del proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia y eficacia está determinado directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de dichas políticas. Precisamente a través de la adecuación de este manual se ratificará el alcance que tiene la detección y mejora de las dificultades que presenta el proceso de selección, y que busca básicamente la gestión por procesos.

- Adecuación del manual de políticas de selección de personal.

La adecuación formal del manual no se logró realizar debido a diversos factores entre los que se rescata el factor tiempo para realizarlo e implementarlo debido a las dinámicas internas que maneja la organización (priorización de unas actividades sobre otras) y a la época del año en que se realiza la práctica académica.

Entre lo estipulado en la reunión de retroalimentación se acordó que entre los ajustes a realizar estaría el caso que las contrataciones de personal se realizaran únicamente los días 01 y 16 de cada mes, salvo excepciones de personal que requiere realmente con urgencia los ingresos (el caso de la UEN Mercadeo), y que a partir de este momento se estipularía que las solicitudes de talento humano por

novedad de vacaciones deberán hacerse llegar con 30 días de anticipación, soportando debidamente la necesidad de remplazo.

Por tanto se decidió que una vez estructurado metodológicamente el procedimiento de selección se modificara el manual de políticas de selección anexándose los cambios que fueren necesarios, actividad que se realizaría en el 2012.

Sin embargo, se recalcó que la sola modificación del manual no tendrá sentido sino se realiza una socialización a cada una de las UEN, USC y UDIR pues al no tenerse conocimiento de las normas y procedimientos que hacen parte del proceso de selección, se seguirán presentando inconvenientes por la falta de información y aplicación de estos lineamientos.

En cuanto al segundo objetivo de **“Participar en el análisis y descripción de cargos de la Organización, identificando aspectos extrínsecos e intrínsecos de los mismos, propiciando de esta manera un mejor desarrollo del proceso de reclutamiento y selección”**, se obtuvo lo siguiente:

En la estrategia N° 1 Creación y adecuación de matrices de perfiles, autoridades y responsabilidades de cada uno de los cargos del personal que labora en Cajasan.

- Clasificación de los cargos en la estructura organizativa según los tres niveles jerárquicos (Operativo, táctico con y sin manejo de grupo y Estratégico)

Esta acción estratégica se llevó a cabo realizándose un esquema en el que se clasificó todos los cargos existentes en la Organización, se ubicaron los cargos de la estructura que rige actualmente y otros que aún siguen funcionando de la estructura antigua, dependiendo a que nivel organizacional pertenecían si era operativo, táctico con y sin manejo de grupo y estratégico. Esto se realizó como

base para empezar a realizar las matrices de perfiles y contar con conocimientos de cada uno de los cargos. Este esquema se realizó en el tiempo estipulado.

En el nivel estratégico que corresponde al más alto nivel jerárquico de la empresa y es donde se elaboran las políticas y estrategias de la organización se incluyeron el cargo del Director y de los Gerentes de las UEN Y USC.

En el nivel táctico con y sin manejo de grupo que es el nivel que coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un área específica se incluyeron los Profesionales, los Gestores y Asesores Empresariales.

En el nivel operativo en cual su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización, se incluyeron los Auxiliares técnicos y los Auxiliares de Apoyo Logístico.

- Realización de encuentros con gerentes de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio, Unidades de Soporte Corporativo y UDIR para definir cuáles son los cargos, roles y requerimientos para cada cargo.

En los encuentros con cada uno de los gerentes de las UEN, USC Y UDIR para definir cuáles eran los cargos, roles y requerimientos se presentaron inconvenientes debido a que la temporada de fin de año les impartía a los gerentes tener terminado el presupuesto para el año siguiente, por lo cual no disponían de tiempo para recibirnos y otorgar la información, por tal razón esta actividad solo logró hacerse en las UEN Vivienda, Educación, Crédito y Fomento y en las USC Tesorería, Marketing y Comunicaciones. A su vez con el equipo interdisciplinario se decidió que se iba a dejar hasta allí esa labor y se retomaría el año siguiente cuando fuera a implementarse la gestión por competencias.

Sin embargo, el Director estaba solicitando un reporte de los cargos y roles existentes en la organización, por tal motivo se planteó enviar por vía email a cada gerente un esquema para que diligenciaran únicamente rol, cargo, salario, número de cédula, y nombre de la persona. Así aunque esta era una labor para ser entregada a la dirección también significó un gran aporte para el proceso de selección pues precisamente con estos datos se evita contratar a personal que no estuviese bajo un cargo creado, aumentándose la nómina de forma injustificada. Por tanto esta información es establecida para el uso del personal que hace parte de la USC Gestión Humana, pero queda pendiente de realizar en el transcurso del año 2012 propiamente el proceso de descripción y análisis de cada cargo pues para el proceso de selección de personal es indispensable conocerse según cada cargo que hará la persona, que responsabilidades asumirá, que requisitos en educación y formación debe poseer, qué habilidades, etc.

Considero que esta actividad debería estar en constante renovación debido que día a día se presentan cambios en los contextos organizacionales y en las características de las personas, que obligan a que se estén rediseñando los cargos y se evalúen de tal manera que se adapten a las nuevas realidades. Sería indispensable que con la evaluación que se realiza a cada cargo se generen ajustes en la estructura salarial, pues uno de los más grandes inconvenientes encontrados en el proceso de selección fue precisamente las falencias en cuanto a salarios, pues en algunos casos se contaba con personal que cumplía todos los requisitos para optar por un cargo, pero estos desistían al momento de conocer la retribución que recibirían por su desempeño. Ante esto se hace un llamado a que además de formalizar los cargos de la organización se produzca también adecuaciones en los mismos para lograr políticas salariales más justas y equitativas.

- Socialización de las matrices terminadas a cada uno de los gerentes de las UEN, USC y UDIR

Esta acción estratégica no se llevó cabo ya que hacia parte de una secuencia que era tener listas las especificaciones de cada cargo que existe en Cajasan, por ende con el equipo interdisciplinario se planteó que una vez listas las especificaciones de cada cargo (la descripción y análisis en sí), sumado al establecimiento e implementación de las *competencias* se dispondría a realizar la socialización de las matrices, aprobadas por la dirección general.

Esta actividad definitivamente debe llevarse a cabo pues representaría una mejora en el proceso de selección de personal, debido a que en ocasiones las solicitudes de talento humano que llegan a la unidad no están totalmente diligenciadas precisamente porque los gerentes no tienen conocimiento de cada uno de los cargos que manejan en su UEN O USC lo que ocasiona un retroceso y demora para la selección de personal.

- Creación de perfiles que relacionen cargo, rol, requisitos de ley adicionales, si es necesaria la visita domiciliaria y pruebas que debe realizar el proceso de selección.

Teniendo en cuenta la información suministrada por los gerentes se logró consolidar una esquema en el que está especificado por UEN, USC Y UDIR los cargos y roles existentes, el nombre y número de cédula de la persona, las pruebas psicotécnicas que requieren (ejemplo, el IVP solo se aplica para vendedores), si aplica prueba técnica (depende la especificidad del mismo), si necesita visita domiciliaria (se estipuló que únicamente tendrán visita domiciliaria los cargos de gerentes y el personal de seguridad), nivel organizacional (operativo, táctico con y sin manejo de grupo y estratégico), los requisitos adicionales (si necesitan autorización de centrales de riesgo, solo en el caso del personal que

maneeje dinero y si necesita carnet de manipulación de alimentos, en el caso de los surtidores y el personal de servicios generales de los jardines infantiles).

A su vez se anexó una casilla de dotación, para que en el transcurso del año sea diligenciada según el cargo que lo requiera. (Ver anexo A). Esta actividad no se pudo establecer en el tiempo estipulado debido a los cambios internos de la organización.

Este esquema que resumía las especificaciones de cada cargo anteriormente descritas, se empezó a utilizar sirviendo de base para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, ya que se tuvo claridad sobre los cargos y roles que existen en cada UEN, USC y UDIR al momento de validar las solicitudes de talento humano que llegaron a la unidad. Pero es de a notar que esta información no solo fue necesaria para el proceso de reclutamiento y selección sino además facilitó las actividades de contratación, inducción y capacitación de personal; debido a que cada una de éstas hacen parte del subsistema de Gestión del talento humano y por ende no deben estar independientes sino conectadas e interrelacionadas ya que todas apuntan a un mismo fin.

Para cumplir este objetivo se planteó también la estrategia N° 2 “Socializar a los gerentes de cada área sobre el diligenciamiento de la solicitud de personal y los tiempo de decisión de contratación establecidos por la Unidad”.

- Encuentro con cada gerente de UEN, USC y UDIR para discutir sobre la solicitud de personal.

Esta acción no se logró concretar debido a que por lineamientos del equipo interdisciplinario se decidió que esta actividad debería realizarse con un proceso de reinducción, y estar basado en una fuerte capacitación donde se trabaje con los gerentes y líderes de las UEN, USC y UDIR estos temas. Por ende esto estará

programado para ejecutarse durante todo el 2012 y ya se encuentra contemplado en el plan de capacitación.

Es necesario que esta acción sea llevada a cabo pues la desorganización en la ejecución de los procesos de selección parte precisamente de que no existe la aplicación de los mismos en orden lógico y organizado, en ocasiones producto de la falta de información o de la voluntad imperiosa de tener el personal el día que ellos decidan sin ninguna rigurosidad del proceso.

En esta jornada de reinducción debería existir un espacio de debate con los gerentes para reflexionar si en el desarrollo de sus funciones visualizan y acompañan los procesos de la USC Gestión humana, pues muchos de los problemas que durante la práctica como participante inmersa en el contexto se pudieron conocer tales como las altas tasas de rotación, reclamos, desmotivación de los empleados, etc., se siguen presentando porque no existe una interrelación entre todas las unidades que permita desarrollar e implementar múltiples estrategias para mejorar todas estas situaciones.

En cuanto al tercer objetivo **“Mejorar el proceso de reclutamiento y las técnicas de selección que emplea Cajasan con el objeto de conocer más a fondo a los candidatos”** se realizó lo siguiente:

Se planteó como estrategia N°1 Consolidar la visita domiciliaria como técnica eficaz para el diagnóstico familiar y socioeconómico de los candidatos.

- Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para identificar las falencias del formato de visita domiciliaria y los cambios necesarios.

Esta actividad se realizó en el tiempo previsto teniéndose en cuenta las apreciaciones y sugerencias del equipo de trabajo frente al formato, de esta manera se determinaron realizar ajustes al mismo en cuanto a espacios ya que el modelo establecido no permitía detallar con claridad aspectos necesarios del ambiente familiar y social de las personas y/o candidatos a ingresar a Cajasan, a su vez se definió eliminar preguntas que no respondían a situarnos en un entorno concreto de las familias, y se propuso redefinir otras serie de preguntas.

- Reestructuración del formato de visita domiciliaria.

El formato de visita domiciliaria por motivos de tiempo y dinámicas de la organización no pudo realizarse para el mes de noviembre como se tenía planeado sino que se efectuó al finalizar la práctica en borrador e igualmente fue enviado a la Ingeniera Industrial para su revisión y se prevé ser enviado a la UDIR Planeación quien es la encargada de autorizar los respectivos cambios.

Sin embargo se logró participar en 10 visitas domiciliarias efectuadas bajo el formato que se mantenía en la unidad. El objetivo de estas visitas fue conocer las condiciones socioeconómicas y los aspectos relacionados con la historia y dinámica familiar de los candidatos a cubrir las vacantes de Guarda de Seguridad en la empresa.

En el encuentro con el grupo familiar del candidato se conjugaron la técnica de la entrevista y la observación para obtener y ampliar información acerca de la composición del núcleo familiar, el análisis del círculo familiar y social, el nivel socioeconómico, la visión que tenían de la empresa, entre otros aspectos, que

indiscutiblemente deben ser tenidos en cuenta en un proceso de selección pues estos factores pudieran afectar el comportamiento futuro de la persona.

Se debe anotar que los componentes familia, amigos y comunidad tienen repercusión en la vida del individuo, y conllevan a un intercambio activo de expresiones, valores, etc., que es validado por la concepción sistémica e integral del ser humano.

Desde el momento de la llegada a la residencia del candidato se propendió por crear un clima de confianza en el que se logrará acercar, compartir y comprender la dinámica relacional interna de la familia. Se basó en una escucha activa, una comunicación horizontal, en la cual se originó un intercambio espontáneo de experiencias y relatos que fortalecieron cada una de las visitas realizadas a los domicilios.

Sin embargo hay que anotar que se tuvieron que sortear circunstancias en las cuales la estudiante en práctica tuvo que poner en juego la capacidad de controlar sus propios sentimientos debido a las complejas situaciones encontradas, anteponiendo ante todo el profesionalismo.

- Implementación del formato de visita domiciliaria

El formato de visita domiciliaria no se logró implementar debido a que no se pudieron realizar las modificaciones con anticipación, y se efectuaron ya al finalizarla práctica académica, por ende una vez sea aprobado por la UDIR Planeación se espera que la persona encargada del proceso de selección implemente el formato modificado en el transcurso del 2012.

Como estrategia N° 2 se planeó el Diseño y aplicación de nuevas técnicas de selección para conocer y afianzar las fortalezas y aptitudes del personal, ante esto se realizó:

- Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir nuevas técnicas de selección.

En cuanto a esta acción estratégica se propuso realizar dinámicas y estrategias innovadoras que permitieran generar un mayor conocimiento de las personas desde su dimensionalidad como seres humanos, y que se diera ese sustento de lo valioso que es su aporte a la organización.

Para el caso del personal docente que iba a reingresar a los jardines y colegios de la organización se decidió junto con la gerente de Educación realizar una dinámica de evaluación para estos, la cual tuviera como objetivo conocer las habilidades y competencias de los docentes a recontratar, para identificar oportunidades de mejora y condiciones de ajuste al cargo.

A su vez en esta reunión se propuso estructurar una estrategia para el reingreso de Forjadores (personal que hace parte de la jornada complementaria de educación), en la cual se tuvo como propósito medir el grado de oportunidad de este personal frente a diferentes casos que se pueden llegar a presentar dentro del aula de clase, con el objeto de validar su capacidad de acción y respuesta frente a dichas situaciones.

Para finalizar se decidió realizar una dinámica con el personal de servicios generales de los jardines infantiles, que permitiera conocer su opinión sobre casos hipotéticos que les podría suceder en el ejercicio normal de sus funciones así como también su conocimiento del concepto de buenas prácticas de manufactura.

En definitiva estas reuniones con el equipo interdisciplinario sirvieron de base para la integración de propuestas, puntos de vista y estrategias que dieran paso al diseño de nuevas técnicas de selección.

- Diseño de estrategias que permitan acercar a los candidatos a una realidad cotidiana por medio de la dinámicas reflexivas.

Una vez consolidado algunas ideas para el diseño de las estrategias se procedió a la creación y formulación de tres dinámicas que consistieron en:

Para el caso del personal docente se diseñó una dinámica que constara de una exposición de 15 minutos por docente sobre una de las asignaturas de su competencia la cual fuese presentada al auditorio. Después de esto, en cinco minutos los evaluadores tendrían que emitir su concepto y validar internamente la calificación para cada criterio (Pedagogía, Metodología, Manejo del Aula, Personalidad). Entre los evaluadores estarían la gerente de Gestión Humana, la gerente de Educación, un representante de Planeación, la psicóloga, la estudiante en práctica y dos empleados de otras dependencias de la organización.

Otra dinámica fue la diseñada para los Forjadores, que consistió en una vez reunido el personal, a entregar un papel y un lápiz a cada forjador en el cual tenían que exponer una situación típica dentro del aula de clase, que pudiera estar sujeta a debate. Posteriormente se intercambiarían los papeles y cada uno de ellos en 5 minutos expondría el caso que le correspondió y como lo solucionaría. Posteriormente cada uno evaluará a sus compañeros frente a 4 criterios: Recursividad, Efectividad, Prontitud, Oportunidad de Mejora. Una vez finalizado se comenzaría un debate con cada una de las exposiciones y se socializarían los aprendizajes durante la actividad.

Igualmente para el personal de servicios generales por ser un grupo amplio se decidió realizar una prueba escrita que incluyera 2 casos cotidianos que les suceden en el día a día y una pregunta teórica sobre sus conocimientos en buenas prácticas de manufactura. Posteriormente se abriría un espacio para conversar y debatir las experiencias.

- Implementación de estrategias y dinámicas.

La realización de estas dinámicas se ejecutó en días diferentes por motivos de espacio y tiempo. La primera dinámica en realizar fue la del personal docente, la cual resultó muy enriquecedora porque se observó la creatividad de los docentes y sus metodologías empleadas al momento de dictar una clase. En general se pudo reconstituir una escena o una situación real de clase con el propósito que los docentes pudieran desempeñar su papel o rol y de esta forma como complemento al proceso de entrevista y a la aplicación de pruebas psicotécnicas, se logrará generar un concepto integral de cada persona teniéndose una visión más real de cómo será el comportamiento y desenvolvimiento de esta persona en el futuro. Esta dinámica fue aplicada a 22 docentes del área de primaria y bachillerato seleccionados por la UEN Educación. (Ver Anexo B)

Para el caso de los forjadores, en total la actividad duró dos horas y media, y fue muy significativa ya que permitió descubrir en cada uno de los forjadores la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo, la comunicación verbal, entre otros aspectos que reafirman aún más el gran potencial del ser humano y que aun con el auge de las nuevas tecnologías y el desplazamiento del hombre por máquinas, son las personas las que diseñan las estrategias y hace posible que una empresa cumpla sus metas. En general esta dinámica fue aplicada a 7 personas, las cuales durante el proceso mostraron gran interés por las acciones de la USC Gestión Humana ya que generaron grandes reflexiones en su actuar profesional. (Ver Anexo C)

Finalmente la dinámica llevada a cabo con el personal de servicios generales resultó gratificante, pues más que una prueba escrita se ejerció una reflexión en torno a las acciones diarias que desempeñan estas valiosas mujeres -labor de la cual se sienten muy orgullosas- y en todo momento se generó una empatía y un acercamiento con ellas validado por un respeto a la diferencia, en donde la practicante de Trabajo Social tuvo varios momentos en los que su sensibilidad social fue tocada debido a las concepciones que estas mujeres tenían de su trabajo, de su formación personal, de sus metas y proyectos a futuro, etc. Esta dinámica fue aplicada a 17 mujeres que hacen parte de los jardines infantiles de Cajasan (Ver Anexo D)

En general se diseñaron y aplicaron con éxito las tres dinámicas las cuales fueron desarrolladas en el mes de enero debido a la necesidad de reingreso de este personal que hace parte de la UEN Educación.

Como aspecto positivo, es notable destacar el compromiso surgido entre el equipo interdisciplinario, la gerente de la USC Gestión Humana y la gerente de la UEN Educación para el diseño y desarrollo de estas dinámicas; debido a que el trabajo en conjunto permitió que las acciones desarrolladas estuvieran encaminadas hacia el reconocimiento de todas las capacidades, habilidades y fortalezas de cada una de las personas a quienes se les aplicaron tales dinámicas.

Se planteó como estrategia N.3 el Diseño y estandarización del procedimiento de selección. Ante esto se realizó lo siguiente:

- Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo.

En compañía del equipo interdisciplinario se logró realizar un análisis de las falencias que estaba presentando el procedimiento de selección, y las respectivas mejoras para el mismo, estructurándose metodológicamente dicho procedimiento.

Esto surgió del interés por estandarizar cómo se ejecutará el procedimiento de selección, que personas son responsables de efectuarlos, cuando deben ser realizados y cuáles son los soportes o formatos que debe contener el mismo.

Para la realización del procedimiento se inició definiéndose el objetivo del procedimiento el cual fue establecer los lineamientos que se deben seguir para el proceso de selección de cada uno de los cargos vacantes que requieran las unidades de Cajasan garantizando el cumplimiento del perfil del cargo, los requisitos de ley y las políticas internas de la Empresa.

- Diseño del procedimiento de selección

Como segundo momento se procedió a develar o escribir la secuencia de las actividades que conforman el proceso. Para esto se llevó a cabo un análisis documental a través de la revisión sistemática de todos los formatos y documentos que se utilizan en el proceso de selección y también por medio de una observación directa del mismo.

De esta forma se estipuló el procedimiento de selección en general, el procedimiento de selección de vacantes para cargos de dirección, confianza y manejo por novedad de renuncia y/o nuevo cargo; la selección de vacantes para cargos de dirección, confianza y manejo por novedad de licencias o vacaciones; la selección de vacantes para cargos operativos por nomina directa de Cajasan, la selección de vacantes para cargos operativos a través de Empresa Temporal y la selección y contratación de personal en reingreso. (Ver anexo E).

El propósito de esta acción, como se mencionó anteriormente, era lograr una mayor organización de dicho proceso y que se ajuste a las directrices de la gestión de calidad, ya que todo proceso que maneje Cajasan debe estar totalmente documentado. El desarrollo de los procedimientos constituye una base sobre la cual la organización se apoya para el logro de sus objetivos en condiciones de

eficiencia y eficacia, obteniendo a su vez la información necesaria para la toma de decisiones en lo concerniente a la selección de personal.

Para el establecimiento de este procedimiento se tuvieron que realizar ajustes a los diferentes formatos que maneja el proceso de selección, por tanto se efectuaron modificaciones en borrador de los siguientes formatos: formato de hoja de vida de Cajasan, formato de autorización de centrales de riesgo, lista de chequeo para contratación directa por Cajasan, lista de chequeo para contratación por Empresa Temporal, listado de documentación para personal contratado por Cajasan. También se estipulo que se utilizará el mismo formato de hoja de vida de Cajasan y el formato de entrevista para el personal a contratar por las Empresas temporales, sin embargo se propuso eliminar para este caso el logo de la organización.

Estas acciones fueron posibles gracias al acompañamiento activo de la practicante de Trabajo Social en cada una de las etapas del proceso de selección, por tanto la creación y adecuación de procedimientos y formatos emergió de la vivencia sentida de participar en dicho proceso.

A su vez para completar dichos procesos se crearon los instructivos para selección y contratación de personal en misión a través de Adecco Y Enlace Empresarial. (Ver Anexo F). En referencia a lo anterior se logró participar de 6 reuniones con las Empresas Temporales en las cuales se realizó una revisión de la forma como se organizaban las ordenes de contratación, el envío de los perfiles solicitados, y las actividades que estaban realizando dichas empresas con los empleados en misión.

Esto se realizó por la evidencia que el personal contratado por temporal contantemente hacia una comparación de sus beneficios con los beneficios del personal contratado directamente por la organización. Ante esto en estas

reuniones se identificó que las empresas temporales no realizaban correctamente la inducción formal, no tenían programas de formación, ni programas de salud ocupacional; situación que inmediatamente se colocó a consideración para desarrollarse las acciones de mejora pertinentes. Una vez solucionado lo anterior se procedió en sí al esclarecimiento de los instructivos para el personal contratado en misión.

Además se necesitó crear y modificar una serie de formatos que complementaran la ejecución de dichos procedimientos:

- ✓ Adecuación al formato de circular interna F-CM-04. La circular interna fue reestructurada con el propósito de brindar mayor información acerca de los cargos disponibles para nuevas convocatorias, los requisitos aplicables, el salario, las fechas de selección, etc. (Ver anexo G)
- ✓ Creación del formato de definición de convocatoria interna. Este formato fue creado con el propósito de establecer un modelo eficaz que permitiera evaluar los ítems más representativos para cada cargo postulado en las convocatorias internas. (Ver anexo H).
- ✓ Creación del formato de plan de mejora. El diseño de este formato surge de la necesidad de registrar los requisitos de capacitación o mejoramiento que necesita cada empleado nuevo y que son evidenciados al momento de la selección y contratación. Este aspecto es muy importante pues denota el interés por seguir potencializando las capacidades de los empleados y de reconocer que la formación de los empleados constituye no un gasto sino una inversión que se verá reflejada en un personal altamente motivado y comprometido con la misión institucional. (Ver anexo I)

- Implementación del procedimiento

El procedimiento de selección junto a los cambios efectuados en cada uno de los formatos fueron enviados a la Ingeniera industrial y a la gerente de la USC Gestión Humana para su validación, posteriormente quedó en espera enviar dicho borrador a la UDIR Planeación quien es la encargada del tercer paso que es la realización del flujograma del procedimiento, es decir, la representación gráfica que sirve de guía a la ejecución de forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo.

Una vez aprobado por la dirección general el procedimiento se deberá darse a conocer a todo el personal de la Organización; como también dicho proceso debe estar documentado en versión digital y registrada en la plataforma de Neogestión con el fin de proveer el libre acceso de los empleados a la información.

En general, con la formalización del procedimiento de selección se buscó simplificar y racionalizar la ejecución de actividades que no estaban normalizadas y que resultaban confusas y perjudicaban la efectividad del mismo. A su vez en la estandarización de este proceso se propendió por reconocer a las personas como el centro de la organización ya que estas son las que harán que los procesos de la organización se realicen de forma correcta.

El diseño del procedimiento de selección no hubiera sido posible si no se hubiera trabajado interdisciplinariamente pues tanto psicología, como ingeniería industrial aportaron para la construcción del mismo, lo que generó un enriquecimiento de saberes y conocimientos.

En cuanto al objetivo N°4 de **“Aportar desde una mirada socio-humanista la importancia de una óptima inserción de las personas en la vida laboral”**.

Para este objetivo se planteó la estrategia N°1 Diseño e implementación de un proceso de seguimiento al personal que ingresa a Cajasan.

- Encuentro de socialización interdisciplinaria con el equipo de trabajo para definir aspectos importantes.

Esta acción estratégica fue llevada a cabo en el mes de enero de 2012 reuniéndose el equipo interdisciplinario para definir criterios en cuanto al diseño que debería tener el proceso de seguimiento. Por tanto se estipularon las acciones a desarrollar, los tiempos y los responsables de dicho proceso.

Sin embargo, se planteó que el seguimiento debe verse como un proceso que tiene que traspasar la simple opción de verificar, debe ir más allá y corresponder a un proceso integral que tenga como objetivo lograr la plena integración del empleado hacia la organización buscando disminuir la ansiedad, la tensión y la inseguridad en los primeros momentos de la persona en la empresa, que podrían perjudican cualitativa y cuantitativamente su rendimiento, de igual forma evitar que el nuevo empleado desee salir de la organización.

A su vez se argumentó la imperiosa necesidad de contar con este seguimiento pues el periodo inicial en la empresa constituye la fase crucial de adaptación y del desarrollo de una relación armoniosa entre el nuevo empleado y Cajasan; teniéndose en cuenta que este es un proceso lento en el que la rotación de personal puede aumentar si no se realiza un acoplamiento de dicho empleado.

Por ende, este proceso está dirigido a orientar y apoyar el desempeño laboral de los nuevos empleados para conocer los avances, aportes y dificultades que se presenten en el cumplimiento de su labor diaria.

- Diseño del proceso de seguimiento a personal nuevo que ingresa a Cajasan.

Esta acción estratégica fue llevada a cabo en el mes de enero de 2012 planteándose metodológicamente los pasos del proceso de seguimiento al personal nuevo.

Este proceso de seguimiento está sustentado a su vez en el artículo 76 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual estipula que en el periodo de prueba como etapa inicial del contrato de trabajo se debe apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

El seguimiento en la primera fase, inicia tres días después del ingreso del empleado a la organización, mediante un primer contacto inicial con el jefe inmediato con el objeto de conocer como ha sido el rendimiento del empleado en cuanto a sus funciones asignadas, cómo ha sido la interacción con sus compañeros de trabajo, con qué habilidades cuenta el empleado o cuáles necesita desarrollar, así como también como ha sido la aceptación de normas. La información suministrada será reportada en un formato de seguimiento que fue creado para incluir las observaciones pertinentes.

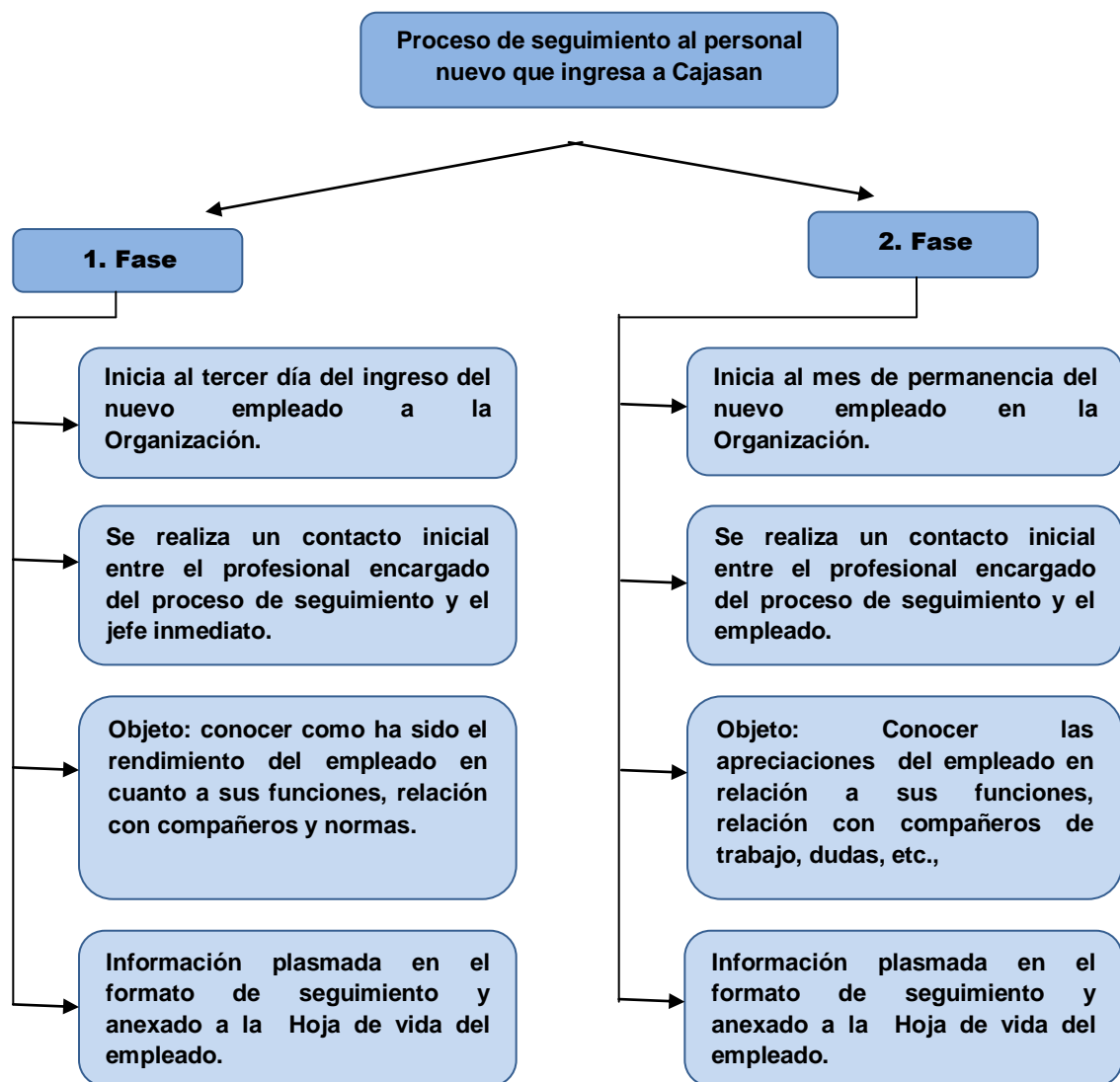
Posteriormente, cuando el empleado complete un mes en la organización, se iniciará la segunda fase, en la cual el profesional de selección de personal encargado del seguimiento se dirigirá hacia el lugar de trabajo del empleado con el fin de conversar con él sobre su relación con sus demás compañeros, cómo se siente ejerciendo sus funciones, si considera que la información a la fecha ha ayudado para lograr un buen desenvolvimiento en su área, y que sentimientos y opiniones tiene acerca de su trabajo.

De acuerdo a lo anterior se propendió por medio de esta fase crear un acercamiento con el nuevo empleado con el objeto de permitir generar lazos de

confianza que se conviertan en un primer paso para lograr la integración de los objetivos personales con los objetivos organizacionales.

Igualmente en esta fase la información será documentada en el formato de seguimiento, el cual deberá estar anexo en la hoja de vida de cada empleado de la Organización. (Ver anexo J)

Figura 4. Proceso de seguimiento a personal nuevo que ingresa a Cajasan



- Implementación del proceso de seguimiento.

En esta acción estratégica la implementación del proceso de seguimiento no se logró hacer en la fecha establecida debido a las características del proceso de selección, al tiempo en que operó la práctica académica, etc. Por ende al finalizar la práctica académica solo se concluyó el diseño del proceso de seguimiento y la elaboración del formato del mismo, el cual fue enviado a la Ingeniera Industrial para su revisión y validación.

Sin embargo de esta acción estratégica es valioso destacar que aunque no se logró implementar, el proceso de seguimiento si corresponde a una necesidad sentida reconocida no solo por el equipo interdisciplinario sino además por la gerente de la USC Gestión Humana; debido a que se estaba presentando renuncias del personal recientemente contratado y no se conocían los motivos de la salida ni se generaban retroalimentaciones frente a las situaciones vividas durante su estancia en la organización. Por estos acontecimientos expuestos la implementación de este proceso de seguimiento debe considerarse como prioridad de realización para las posteriores intervenciones.

5. UNA MIRADA DE TRABAJO SOCIAL AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CAJASAN

El proceso desarrollado por la practicante de Trabajo Social en la *Caja Santandereana de subsidio familiar -Cajasan* estuvo basado en la búsqueda de fortalecer al equipo interdisciplinario que dirige la selección de personal para que de esta forma se lograran generar acciones y estrategias que permitieran dinamizar dicho proceso; sin embargo desde sus inicios se propendió por demostrar que las actividades que se realizasen para la mejora de éste no tendrían sentido si por parte del equipo interdisciplinario y de toda la organización no se comprende al empleado que labora en la organización como un ser valioso que tiene unos conocimientos, unas capacidades y unas cualidades que valen la pena desarrollar y fortalecer día a día.

Por lo tanto, la selección de personal estuvo enfocada hacia el desarrollo de las potencialidades del hombre, es decir, se tuvo como objetivo descubrir las cualidades y aspiraciones de los candidatos a las vacantes disponible, en miras de lograr su formación, desarrollo y satisfacción. Ante esto se deja claro que la selección no obedece a una discriminación entre unos y otros, por el contrario se refiere a lograr una orientación y clasificación de los candidatos con el fin de lograr una interrelación hombre-trabajo.

En este sentido, la practicante de Trabajo Social ejerció en la Unidad de Soporte Corporativo de Gestión Humana un rol de asesora gerencial en el diseño e implementación de acciones guiadas hacia el fortalecimiento del proceso de selección, en tanto que se desarrollaron actividades no solo a nivel operativo sino además se logró desempeñar a un nivel táctico con miras a una actuación estratégica por medio del diseño de procedimientos para la mejora de los procesos que dicha unidad.

Para esto en todo momento se concibió la selección de personal como un proceso integral, lo cual llevo a que se adoptara un enfoque sistémico, que permitiera reconocer al candidato como un ser integral, que posee habilidades, experiencias, deseos, capacidades, etc., que afectan su adaptación a un cargo y a una organización.

Por ende, durante toda la práctica académica se consideró como reto generar reflexiones en las personas con las que se mantuvieron contacto en la parte administrativa, para que lograran tomar conciencia de la dimensionalidad de las personas, del ser, para que de esta manera se cambiara la concepción que siempre ha manejado la lógica empresarial, en donde las personas son vistas como un recurso que solo ayuda a generar productos y servicios.

Es decir, en el desempeño profesional, se plasmó como eje principal lograr posturas críticas frente a la concepción que se maneja del ser humano en la organización, con el objetivo de contribuir a visibilizar a las personas con todas sus habilidades y capacidades, ayudando de esta forma con la humanización del trabajo y la valoración de las personas como lo que son el capital humano más importante para la creación de ventajas competitivas en la organización.

El estar inmersa en un proceso de gestión del talento humano y más específicamente conducir un proceso de selección de personal lleva a comprender cuál es la mirada que tienen los directivos de este proceso y entender como el deseo de obtener resultados a toda costa, sobrepasa el querer fundamentar en los empleados su desarrollo como seres humanos. Por esto en Cajasan resultó complicado el desarrollo de acciones de mejoramiento en el proceso de selección porque este proceso es considerado por algunas Unidades Estratégicas de Negocio y Unidades de Soporte Corporativo como una simple aplicación de técnicas e instrumentos; debido a que no reconocen que se está interactuando es con personas que tienen diferencias individuales (físicas, de temperamento,

inteligencia, habilidades, aptitudes, etc.) y que estas los pueden conducir a desempeñarse diferente con mayor o menor medida en la organización.

En ocasiones únicamente se quiere al personal para cubrir la vacante como un simple factor productivo, es decir, no se toman en cuenta acciones que propendan por el desarrollo, sino por el contrario, se erigen acciones en busca de la productividad, la eficiencia, el resultado, el cumplimiento de indicadores y esta situación hace que entren en contradicción los intereses de los empleado con los de la organización (por esto el alto índice de rotación, durante los cuatro meses de práctica se retiraron aproximadamente 60 personas, 1 cada dos días).

Hoy día en Cajasan algunas UEN y USC siguen visualizando a las personas como objetos, donde prima la búsqueda de alcanzar solo resultados y todo lo que esto conlleva; a la necesidad de acrecentar el negocio viendo su desarrollo alrededor de postulados de las organizaciones mecanicistas. Entonces el enfoque que maneja la organización se basa en axiomas tayloristas, lineales, etc., donde se condiciona al ser humano.

Sin embargo, no toda la organización opera bajo este principio, existen gerentes y líderes que si se preocupan por integrar una concepción positiva de las empresas y el desarrollo potencial de los individuos, apoyados bajo valores como el reconocimiento de los derechos humanos fundamentales, la responsabilidad social, etc. De esta forma se lograron generar acciones que estuvieran encaminadas en el descubrimiento de las potencialidades, conocimientos y cualidades de las personas en la organización.

En tal sentido, las dinámicas desarrolladas para el personal de reingreso específicamente en el caso de los docentes resultaron una experiencia significativa, pues se estaba acostumbrado cada año a realizar un proceso mecánico de firmar un contrato únicamente y no se generaba la retroalimentación

de sus puestos de trabajo, de que metodología estaban implementando en el desarrollo de sus actividades, de qué forma se podría mejorar sus acciones, etc. Así mismo es importante recalcar como por medio de estas dinámicas los gerentes que presenciaron estas actividades, pudieron reconocer a los docentes no sólo como personas que imparten un conocimiento sino además como seres integrales que tienen sentimientos, valores y mucha creatividad, es decir los pudieron observar no sólo en su dimensionalidad como profesionales sino también como seres humanos.

De igual manera sucedió en las dinámicas ejercidas para los forjadores que hacen parte de la jornada complementaria de educación, pues estos en el debate propuesto reconocieron la importancia de tener espacios donde se debatieran aspectos de su labor cotidiana, y donde se generara aprendizajes para lograr un mejoramiento continuo ante el ejercicio de sus funciones.

A su vez ocurrió con el personal de servicios generales, estas mujeres estaban sorprendidas de porque se les hacía entrevista, prueba de saberes y conocimiento; ya que afirmaban que cada año cuando llegaba el momento de recontractar sólo firmaban el contrato y no se les hacía una retroalimentación de sus tareas. Ante eso se generó con ellas espacios de diálogo e interacción donde se les reafirmó la importancia que ellas tienen para la organización no solo como factor productivo, sino en ese reconocimiento como sujetos llenos de valores, saberes y conocimientos.

Como aporte valioso para el crecimiento de la practicante fue el hecho de ser partícipe de un equipo interdisciplinario donde se logró entender que la realidad presente en los procesos de selección no puede ser pensada ni abordada desde una sola profesión, sino que por el contrario, debe ser reflexionada teniéndose en cuenta la complejidad y dinamismo de esta, debiendo ser por tanto, intervenida y pensada a partir de diferentes disciplinas, siendo el Trabajo Social una de ellas.

En la consolidación del equipo interdisciplinario la profesional en práctica desarrolló la competencia de la sociabilidad en términos de lograr la empatía con su equipo de trabajo teniendo seguridad y confianza en los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

De acuerdo a lo anteriormente dicho Trabajo Social es una profesión que con sus intervenciones necesita ir a la vanguardia de los nuevos contextos organizacionales, a través de la asimilación de conocimientos teóricos, conceptuales y metodológicos aludidos a la gestión del talento humano, considerando la trascendencia que tienen las personas en las organizaciones.

Para finalizar, concuerdo con la colega Sandra sierra que los profesionales de las ciencias sociales y especialmente los trabajadores sociales debemos concebir al hombre del siglo XXI como un sujeto de desarrollo y no como un objeto para alcanzar el mismo, debemos dejar ver nuestro marcado interés en el SER más que en el HACER.

6. LAS PERSONAS: RECURSOS O VENTAJAS COMPETITIVAS

El proceso de selección de personal se configura como el soporte de las organizaciones, contextualizado en un entorno que posee determinadas características que condicionan su funcionamiento. Por tanto para el desarrollo de este proceso tiene un papel fundamental las estrategias y las políticas que se tracen para alcanzar la eficacia y eficiencia como medidas para ser competentes.

En esta medida un proceso de selección de personal exitoso está compuesto por perfiles claramente estipulados, procedimientos y actividades estandarizadas, de allí que la gestión por procesos constituya una valiosa herramienta para la creación de valor. En este sentido, la gestión del talento humano reconoce a las personas como seres únicos que poseen grandes habilidades y capacidades que siendo potencializadas aportaran a la configuración de todos los procesos que maneja la organización.

En otras palabras, el factor más importante que hace competitiva una organización es el talento humano que la compone, gracias a su aporte, especialización y desempeño profesional, se encausan acciones diferenciales para competir con éxito en un mercado cada día avanza más hacia la globalización y la exigencia.

En el proceso de selección de personal, el principal motor que guía la acción, es un sujeto activo, que se debe valorar como un todo, integrado en sus dimensiones cognitiva, afectiva, física y social. Sin embargo, es notorio observar como hay organizaciones en las que se continua aferrándose a postulados mecanicistas, basados en modelos de dirección donde se considera a las personas como simples recursos sin capacidad para pensar, reflexionar, decidir, actuar y mucho menos aportar conocimientos a la empresa.

De esta forma los aspirantes a ocupar vacantes en las empresas son considerados como objetos, desdibujándose todo su talento, potencial e intrínseca capacidad en la participación, toma de decisiones, creatividad, etc.

Se habla en la actualidad de temas como productos, servicios, calidad, innovación, liderazgo, marketing, etc., pero ¿dónde quedan las personas? He allí la reflexión que surge de haber participado como asesora en los procesos de selección de personal de la Caja Santandereana de Subsidio Familia- Cajasan.

En cuanto esto considero que es originado a causa de la concepción tradicionalista que se maneja del hombre como una simple pieza que produce utilidades, pero que en absoluto se piensa en su desarrollo.

En este sentido se maneja una cultura organizacional que no tiene conciencia y no está convencida de lo importante que representa potencializar el capital humano que posee sus empleados y que constituye una fuente valiosa de innovación, renovación estratégica y valor para la empresa.

Es así, que la selección de personal continúa siendo un gasto más que una inversión, donde no se da importancia de los beneficios de contar con personas capacitadas, bien remuneradas y con proyecciones claras dentro de las organizaciones. Únicamente se requiere a un trabajador para que ingrese a la organización a cumplir con una función específica; sin importar las aspiraciones, los sueños y anhelos que traiga esta persona para satisfacer en la misma.

Ante esto surge la contraposición entre los objetivos misionales y los objetivos personales, que casi siempre conllevan a la salida del empleado y a la necesidad de iniciar nuevamente un proceso de selección de personal incurriendo en gastos que incluyen los salarios al personal encargado del proceso, los costos utilizados en fuentes de reclutamiento, los costos por pagar a las empresas temporales de

empleo, y otros inmateriales como el tiempo invertido de los que lideran dicho proceso.

Cabe entonces preguntarnos ¿Por qué no se hace una validación de los candidatos como seres integrales? ¿Por qué no escoger al más idóneo para ocupar una vacante? Ante esto surge otras apreciaciones que tienen que tenerse en cuenta y es que el proceso de selección no incurrirá en una discriminación sino en la selección de una persona que tiene mayor potencialidades para desempeñarse en un cargo que los demás, ante esto cabe plantearnos que la persona escogida no es cien por ciento perfecta sino por el contrario a través de su estancia en la organización logrará desarrollar todas sus cualidades y conocimientos.

Cabe destacar que la organización y lógicamente la unidad de gestión humana serán los responsables de generar acciones en pro de la formación y el desarrollo de sus empleados. Ante esto la selección de personal no debe verse como un elemento aislado de los otros procesos de la gestión del talento humano, pues su función aparte de proveer personal competente y calificado también trasciende debido a que gracias a esa visibilización que se tiene del ser humano en cuenta a reconocerse como un ser integral compuesto por la esfera física, social, cognitiva y afectiva, se puede obtener información importante para contribuir a la creación de planes de formación y capacitación.

Sin embargo, solo esto sucederá en organizaciones que estén dispuestas a despojarse de su afán por resultados y concentren su atención en generar estrategias que permitan un acercamiento con sus empleados para conocerlos, identificar sus necesidades, sus anhelos, sus proyectos, sus ideas y sugerencias frente a las distintas problemáticas que afrontan las empresas.

Esto es muy importante porque si las personas que están en la organización sienten que sus directivos se preocupan por sus problemáticas, si crean estrategias para mejorar su calidad de vida, lógicamente repercutirá en generar en ellos el deseo y el gusto de continuar en la organización y de esta forma darán sus mayores esfuerzos para contribuir a alcanzar de forma efectiva los objetivos misionales de la organización a la cuál pertenecen. De esta forma se producirá un crecimiento personal pero también la organización crecerá a la par porque se nutrirá del saber y destrezas de sus empleados. Es decir, confiará en sus empleados, reconociéndolos como el capital humano más importante que poseen y que se convertirá en fuente de ventaja competitiva para el logro de la eficacia y la eficiencia.

Por otra parte, el proceso de selección de personal en Cajasan, presenta otra falencia típica que se observa en organizaciones que no manejan un enfoque sistémico, este está relacionado a que es un proceso que compete solamente al área de gestión humana y no se evidencia una retroalimentación con las otras áreas funcionales de la empresa, esto no debería ser así, ya que el cubrimiento de una vacante se desprende de una completa actividad de reclutamiento y selección que se adecue a las necesidades propias del área que lo requiera. Por tanto el trabajo debe ser en conjunto y requerir de sinergia entre el área de gestión humana y las otras dependencias que componen la organización. En relación de lo anterior las dependencias no son capaces de reconocer que se produciría un efecto mayor en sus actividades si están se realizaran conjuntamente.

De esta manera las Unidades Estratégicas de Negocio operan bajo condiciones asiladas, donde no existe conectividad y no se observa que todos los que allí laboran dirijan sus esfuerzos hacia un mismo objetivo común. Sin embargo cuando los procesos de la gestión del talento se ven afectados por índoles externas (falta de oferta del mercado laboral, por ejemplo), si se presenta el deseo de preguntar y conocer cómo va el proceso de búsqueda de personal para las vacantes que

tienen por cubrir, debido a que se genera una demora en la contratación y en esto se ven afectado sus negocios y sus ganancias.

Diferente sería dónde en el proceso de selección de personal existiera una interrelación entre los gerentes de cada unidad y el equipo de selección, pues la sinergia de estos elementos derivaría en la eficacia, la eficiencia, la calidad del proceso y la satisfacción de todos los miembros de la organización.

Por otro lado, el contexto actual de las organizaciones y la gestión del talento humano proporcionan un ámbito complejo que invita hacia el abordaje de los procesos de dicha área, a través de la conformación de equipos interdisciplinarios que avancen hacia la forma de ver, acercarse y conocer los nuevos planteamientos que surgen en el plano organizacional y que indiscutiblemente repercuten en las personas que integran dichas empresas. Por consiguiente, se requerirá el compromiso entre diversas disciplinas sean psicología, ingeniería industrial, administración de empresas, comunicación social, etc., para lograr trabajar paralelamente de tal forma que se creen estrategias y metodologías que propendan por el bienestar de las personas.

Este es el panorama al que los profesionales de Trabajo Social se verán enfrentados día a día en el mundo empresarial, esa lucha por rescatar el sentido protagónico del hombre; esa reivindicación y cambio de la visión que tienen los administradores, pues nuestro centro y eje de acción es el hombre con el cual y para el cual trabajamos.

Precisamente durante la práctica académica desarrollada en el proceso de selección de personal, fue imperante contar con valores que estuvieran basados en un componente ético en donde la intervención profesional se encontrara guiada

bajo un “trasfondo ético, filosófico y político”⁵⁶ y en la cual primó el respeto por la persona, el desarrollo social, la igualdad de oportunidades, la justicia social, etc.

En este sentido, uno de los retos imperantes de Trabajo Social como agente de cambio en la organización alude a buscar alinear los objetivos personales de cada uno de los colaboradores con los objetivos misionales de la empresa. De esta manera se crearan los cimientos para generar condiciones laborales en las cuales sea posible acentuar el bienestar de las personas pero también maximizar las ganancias de la organización.

De acuerdo, a lo anterior es preciso afirmar que los Trabajadores Sociales deben en sus actuaciones profesionales innegablemente comprometerse con las personas, sin embargo es necesario ser realistas y entender que una organización tendrá futuro si es capaz de digerir y retroalimentarse de los cambios que traen las nuevas realidades a través de la construcción y aplicación de nuevas estrategias.

Esto no debe verse como una utopía sino por el contrario, debemos estar convencidos que trabajando por las personas se puede lograr el desarrollo de sus potencialidades y facultades, lograr la satisfacción de sus necesidades, el logro de sus aspiraciones y el ejercicio de una cultura organizacional que propicie espacios de participación donde se valore los conocimientos y habilidades que tienen por ofrecer los colaboradores.

A su vez de la mano de la gerencia se pueden diseñar políticas y planes que conlleven a hacer competitiva la organización en los mercados actuales, por medio de la mejora continua de los procesos en busca de una mayor productividad.

⁵⁶MONTOYA, Cuervo Gloria, et al. Diccionario Especializado de Trabajo Social. Ed Universidad de Antioquia. Colombia. 2002 .Pág. 11.

Después de concluida la experiencia cabe responder la siguiente pregunta ¿Vale la pena seguir apostándole a la gestión del talento humano como ventaja competitiva de la organización? Considero que sí, y no hace falta acudir a las más ingeniosas leyes de la economía para decir que “el verdadero cambio no está en el conocimiento sobre una nueva receta que promueva la productividad ni las utilidades, sino en la convicción de lo que realmente es un ser humano integral y su relación con la organización empresarial.”⁵⁷

⁵⁷MUÑOZ G, Rodrigo. Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral. Revista Universidad EAFIT. 2002 p. 13

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En general el diseño e implementación de acciones efectuadas en la Unidad de Soporte Corporativo de Gestión humana logró su cometido dirigido hacia el fortalecimiento del proceso de selección de personal, pues las estrategias llevadas a cabo mantuvieron en su centro al hombre como protagonista de la organización.
- En este sentido durante el proceso de selección para las vacantes disponibles se visibilizó a los candidatos en toda su dimensionalidad como seres humanos, lográndose de ésta forma un conocimiento integral de éstos y la escogencia del personal más idóneo para cada cargo.
- El destacar la importancia del capital humano en la organización no hubiera sido posible si el diseño y aplicación de estas estrategias no estuviera acompañado por el equipo interdisciplinario compuesto por Psicología e Ingeniería Industrial; en esta medida el trabajo en conjunto posibilitó que se desarrollara la participación y el liderazgo de cada uno de los miembros.
- El abordaje del enfoque de procesos resultó valioso al representar una mirada hacia la organización del proceso de selección de personal en la organización y la consiguiente elaboración del procedimiento que enmarca las actividades a ejercer en dicho proceso.
- En general el desarrollo de acciones relacionadas con la gestión de talento humano fortalecieron capacidades de la estudiante tanto personal como profesionalmente, lo cual refleja lo valioso de compartir con las personas, de conocer sus dinámicas familiares, sus deseos y anhelos , etc.

- Por otra parte es importante que la Cajasan otorgue el valor que merece al proceso de selección de personal, como proceso clave para la consecución de su misión, ya que si todas las personas fuesen iguales y todas reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personal no tendría razón de ser.
- A su vez el proceso de selección de personal no debe basarse únicamente en la aplicación impersonal de un conjunto de técnicas e instrumentos, como lo ven algunas UEN Y USC de la Organización; sino por el contrario en este debe entenderse que se desarrolla necesariamente bajo un proceso de interacción, es decir, no se puede conocer verdaderamente al hombre sin interactuar con él, solo a partir de datos fríos.
- Se recomienda igualmente que se realice una vinculación formal de un/una Trabajadora Social en la Unidad de Soporte Corporativo de Gestión Humana teniéndose en cuenta que existe la posibilidad de generar intervenciones profesionales no únicamente en el área de provisión de talento humano sino también en los distintos ámbitos que componen el área organizacional.
- En relación a la Escuela de Trabajo Social es necesario que para posteriores prácticas se esté preestablecido el área o proceso en el que se va a ubicar el/la estudiante en formación, para de esta forma lograr mayor eficacia e impacto en la gestión a desarrollar.

BIBLIOGRAFIA

ARENAS, GERARDO. El sistema de subsidio familiar en la seguridad social colombiana. Bogotá. 2003. Disponible en: http://www.javeriana.edu.co/juridicas/pub_rev/documents/14ArenasMonsalve.pdf

BERTALANFFY, Ludwig von. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México. 2006.

BLANCHARD, K., Carlos, J. & RANDOLPH, A. Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá, 1997. Disponible en: <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM42692008/14.Bibliografia.pdf>

BYARS, Lloyd; RUE, Leslie. Gestión de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana. España, 1997.

CAJASAN. Código de Buen Gobierno y Código de Ética. Documento Institucional.

CALDERON, Gregorio; NARANJO, Julia Clemencia y ALVAREZ, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración. vol.23 no.41 Bogotá. 2010. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922010000200002&script=sci_arttext

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw Hill, ISBN: 958-41-0288-5, Colombia. 2002

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 100 (Diciembre 23 de 1993), Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 1993

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 1450 (Junio 16 de 2011), Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. Bogotá D. C. 2011

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 21 (Enero 22 de 1982), Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y Se dictan otras disposiciones Bogotá D. C. 1982

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 50 (Diciembre 28 de 1990), Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Bogotá D. C. 1990

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 789 (Diciembre 27 de 2002), por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Bogotá D. C. 2002

DE CENZO, David; ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos. Editorial LimusaWiley. México 2001.

Declaración Universal de los Derechos Humanos. Adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General 217 del 10 de diciembre de 1948

DESSLER, Gary. Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México, 2001

EUROFORUM. Proyecto Intelecto. Medición del Capital Intelectual, Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial. 1998. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452010000200002&script=sci_arttext

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J.M. y VÁZQUEZ ORDÁS, C.M. Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa, *Dirección y Organización*, vol. 20, 1998.

FERNANDEZ, Javier Darío. Sistemas organizacionales, teoría y práctica. Universidad cooperativa de Colombia. 2005. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=SrlsWWdn2SIC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=conjunto+de+personas>.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. En M. García Solarte, K. Sánchez De Roldán & Á. Zapata Domínguez. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Cali: Universidad del Valle. 2008.

GRIJALVO, Mercedes; MARTIN-ROMO, Carmen y PRIDA, Bernardo. La Gestión por Procesos y las Nuevas Normas ISO 9000. En: II Conferencia de Ingeniería de Organización. Madrid. 2002. Disponible en: <http://io.us.es/cio2002/comunicaciones/1-%20Calidad,%20Medio%20Ambiente,%20Riesgos%20Laborales%20y%20Mantenimiento/C004.pd>

INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGIA. Guía para una gestión basada en procesos. ISBN- 84-923464-7-7.

INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR. Serie aprender a Investigar. Modulo II. ISBN: 958-9279-13-9. 1999.

JARAMILLO, Olga Lucia. La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expüpyme de la Universidad del Norte. Artículo Pensamiento y Gestión N°31, 2011. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762011000200009&script=sci_arttext

LITTLEWOOD, H. Análisis factorial conformatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol. 23, 2004

LUNA, Emilia y CHAPARRO, Melba. Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Colombia. 2006.

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, 2011.
<http://www.minproteccionsocial.gov.co/Paginas/default.aspx>

MONTOYA, Cuervo Gloria, et al. Diccionario Especializado de Trabajo Social. Ed Universidad de Antioquia. Colombia. 2002.

MUÑOZ G, Rodrigo. Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral. Revista Universidad EAFIT. 2002

PEREZ, José Antonio. Gestión por procesos. ESIC Editorial. ISBN 978-84-7356-697-1. España.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México, 1996. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000200006&script=sci_arttext

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración moderna de personal: fundamentos. Ediciones Thompson. México, 2002.

SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. Thomson Editores. México, 1999

SIERRA, Sandra Patricia. Concepción del ser humano en la organización del siglo XXI. Revista de la Facultad de Trabajo Social U.P.B., Vol 25, No 25. 2009 p. 8

SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. Población, aportes y subsidio monetario, cobertura en servicios sociales, recurso humano. Boletín estadístico n°1 junio 2011- junio 2010.

ZAYAS, Pedro Manuel y BAEZ, Rafael Antonio. Selección de personal. Métodos para evaluarla. En: Contribuciones a la Economía, noviembre 2009. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

ANEXOS

ANEXO. A. Ejemplo Matriz mercadeo

| NIVEL | CARGO | ROL | NOMBRE | PRUEBAS PSICOTECNICAS | PRUEBA TECNICA | VISITA DOMICILIARIA | REQUISITOS ADICIONALES | DOTACIÓN |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------------|-----------------------------------------------------|----------|
| NIVEL ESTRATEGICO | GERENTE I | GERENTE DE UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS | SARMENTO VESGA, LIBIA STELLA | 16 PF, VALANTI, CMT, IPV. | SI | SI | | |
| NIVEL TACTICO CON MANEJO DE GRUPO | GESTOR II | PROFESIONAL DE OPERACIONES | BOTTIA FERNANDEZ, NUBIA ROGO | 16 PF, VALANTI, CMT, IPV. | SI | NO | | |
| NIVEL TACTICO SIN MANEJO DE GRUPO | GESTOR IV | CAJERA GENERAL | HERNANDEZ HORRIGUA, ROSSMARRY JOHANNA | 16 PF, VALANTI, CMT. | NO | NO | REQUIERE FIRMAR AUTORIZACION DE CENTRALES DE RIESGO | |
| NIVEL OPERATIVO | AUXILIA DE APOYO LOGISTICO | AUXILIAR DE CAJA GENERAL | PARRA RODRIGUEZ, GLORIA | 16 PF, VALANTI, CMT. | NO | NO | REQUIERE FIRMAR AUTORIZACION DE CENTRALES DE RIESGO | |
| NIVEL OPERATIVO | AUXILIA DE APOYO LOGISTICO | AUXILIAR ZONA DE RECIBO | GOMEZ WILLALBA, DAYRO | 16 PF, VALANTI, CMT. | NO | NO | REQUIERE CARNET DE MANIPULACION DE ALIMENTOS | |
| TACTICO CON MANEJO DE GRUPO | SUPERVISOR SUPERMERCADO | SUPERVISOR DE CAJA | RODRIGUEZ TORRES, ISOLINA VARGAS CANAS, CARMEN MARITZA | 16 PF, VALANTI, CMT. | NO | NO | REQUIERE FIRMAR AUTORIZACION DE CENTRALES DE RIESGO | |
| NIVEL TACTICO SIN MANEJO DE GRUPO | SUPERVISOR BODEGA | SUPERVISOR BODEGA | SANCHEZ ORTIZ, MLOADES ALFONSO RINCON, HERMES | 16 PF, VALANTI, CMT. | NO | NO | REQUIERE CARNET DE MANIPULACION DE ALIMENTOS | |

ANEXO B. Dinámica de evaluación para docentes

DINÁMICA DE EVALUACIÓN PARA DOCENTES

OBJETIVO

Identificar las habilidades y competencias de los docentes a contratar, para identificar oportunidades de mejora y condiciones de ajuste al cargo.

ACTIVIDAD

Teniendo a los asistentes reunidos dentro del aula se procede a explicar el desarrollo de la actividad.

1. Previa comunicación con los asistentes, deberán traer programada una exposición de 15 minutos, sobre una de las asignaturas de su competencia para ser presentada al auditorio. El Docente contará con medios audiovisuales y recursos de aula (Video Beam, Televisor, Computador, Tablero).
2. Se presentaran los asistentes uno a uno con lapsos de 20 minutos. Durante su exposición cada candidato contará con 15 minutos para mostrar sus habilidades frente a 4 criterios a evaluar: La Pedagogía, La Metodología, El Manejo del Aula, La Personalidad. En los 5 minutos restantes los evaluadores darán su concepto y emitirán internamente la calificación para cada criterio.

Pedagogía: Proceso fundamental en el cual el docente aplicando sus bases pedagógicas y retomando el modelo pedagógico que pretende desarrollar, adopta ciertas acciones que les permitirán a los estudiantes participar en la construcción de su propio conocimiento.

Metodología: Optimización que se haga de los recursos disponibles (audiovisuales, físicos, humanos), con objeto de innovar y dinamizar el proceso educativo.

Manejo del Tiempo: La utilización del tiempo está en relación directa con la planeación. Una clase bien planeada permitirá que cada tiempo se cumpla de acuerdo a lo programado y no puede el docente distraer o dejar perder el hilo conductor.

Manejo de Aula: Dominio a situaciones imprevistas dentro de la dinámica de clase.

Personalidad: De una relación personal adecuada y gratificante dependerá en gran medida la actitud que los estudiantes generen hacia determinados conocimientos, por eso es necesario que el clima sea de respeto y de escucha.

3. Una vez se lleve a cabo la exposición de cada participante, se procederá a desarrollar el proceso de contratación, de acuerdo a los criterios otorgados por la UEN Educación.

FORMATO DE EVALUACIÓN

| NOMBRE PARTICIPANTE: | | | | | |
|----------------------|------------|---|---|---|---|
| INDICADOR | PUNTUACION | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PEDAGOGIA | | | | | |
| METODOLOGIA | | | | | |
| MANEJO DEL TIEMPO | | | | | |
| MANEJO DE AULA | | | | | |
| PERSONALIDAD | | | | | |

| NOMBRE PARTICIPANTE: | | | | | |
|----------------------|------------|---|---|---|---|
| INDICADOR | PUNTUACION | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PEDAGOGIA | | | | | |
| METODOLOGIA | | | | | |
| MANEJO DEL TIEMPO | | | | | |
| MANEJO DE AULA | | | | | |
| PERSONALIDAD | | | | | |

| NOMBRE PARTICIPANTE: | | | | | |
|----------------------|------------|---|---|---|---|
| INDICADOR | PUNTUACION | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PEDAGOGIA | | | | | |
| METODOLOGIA | | | | | |
| MANEJO DEL TIEMPO | | | | | |
| MANEJO DE AULA | | | | | |
| PERSONALIDAD | | | | | |

ANEXO C. Dinámica de evaluación para forjadores

DINAMICA DE EVALUACION PARA FORJADORES

OBJETIVO

Medir el grado de oportunidad de los asistentes frente a diferentes casos que se pueden llegar a presentar dentro del aula de clase, con el objeto de validar su capacidad de acción y respuesta frente a dichas situaciones.

ACTIVIDAD

Teniendo a los asistentes reunidos dentro del aula se procede a explicar el desarrollo de la actividad.

1. Cada uno de los asistentes recibe un papel y un lápiz en el cual deberán exponer una situación típica dentro del aula de clase, que pueda estar sujeta a debate.
2. Los papeles serán puestos en una caja, cada persona tiene la oportunidad de elegir un papel al azar y leer al público la situación.
3. La persona contará con un tiempo de 5 minutos para exponer las acciones a tomar frente a dicha situación
4. Los asistentes tendrán previamente un formato en el que podrán evaluar una a una las diferentes exposiciones de sus compañeros teniendo en cuenta 4 criterios: Recursividad, Efectividad, Prontitud, Oportunidad de Mejora.
Recursividad: Habilidad para sacar el máximo provecho de toda situación y emplear los recursos que se tengan para formular planes y contingencias. Las personas recursivas ven más de una manera de alcanzar una meta y son capaces de buscar ayuda en los lugares menos obvios.
Efectividad: Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.
Prontitud: Rapidez, para brindar una respuesta oportuna.
Oportunidad de Mejora: Hace referencia al aprendizaje frente a determinada situación que incentiva al mejoramiento y la adopción de nuevas conductas.
5. Una vez se lleve a cabo la exposición de cada participante, se procederá a leer cada pregunta y establecer un debate general; con un tiempo límite de 5 minutos por pregunta. De esta manera se podrá socializar y brindar a los participantes otras visiones y opiniones acerca de la cotidianidad que comprende el desempeño de sus funciones.

| | | | | | |
|------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
| NOMBRE PARTICIPANTE: | | | | | |
| INDICADOR | PUNTUACION | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| RECURSIVIDAD | | | | | |
| EFFECTIVIDAD | | | | | |
| PRONTITUD | | | | | |
| OPORTUNIDAD DE MEJORA | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
| NOMBRE PARTICIPANTE: | | | | | |
| INDICADOR | PUNTUACION | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| RECURSIVIDAD | | | | | |
| EFFECTIVIDAD | | | | | |
| PRONTITUD | | | | | |
| OPORTUNIDAD DE MEJORA | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
| NOMBRE PARTICIPANTE: | | | | | |
| INDICADOR | PUNTUACION | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| RECURSIVIDAD | | | | | |
| EFFECTIVIDAD | | | | | |
| PRONTITUD | | | | | |
| OPORTUNIDAD DE MEJORA | | | | | |

ANEXO D. Dinámica servicios varios educación

DINAMICA SERVICIOS VARIOS EDUCACIÓN

Termina la jornada escolar y los alumnos retornan a sus hogares. Dos horas después se recibe la llamada reportando el caso de intoxicación de un alumno que recibió los alimentos como es costumbre en la Institución. ¿Qué haría usted en ese caso?

Una vez terminada la jornada escolar del día, usted procede a realizar las labores de aseo y organización de las Instalaciones. Al día siguiente llegan los estudiantes y mientras están organizando su ingreso a las aulas, uno de ellos se corta un dedo con un vidrio que estaba en el suelo. ¿Qué haría usted?

¿Qué son las Buenas Prácticas de Manufactura?

ANEXO E. Procedimiento de selección de personal

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO:

Establecer los lineamientos que se deben seguir para el proceso de selección de cada uno de los cargos vacantes que requieran las unidades de Cajasan garantizando el cumplimiento del perfil del cargo, los requisitos de ley y las políticas internas de la Empresa.

ALCANCE:

Aplica a todas las unidades de Cajasan en Bucaramanga, área metropolitana y municipios en los cuales existen sedes de la Empresa donde requieran ocupar una vacante.

DOCUMENTOS APLICABLES:

Solicitud de Talento Humano (F-GH01)

Hoja de vida (F-GH02)

Autorización consulta de centrales de riesgo (F-GH03)

Entrevista (F-GH04)

Verificación de referencias (F-GH05)

Visita domiciliaria para el proceso de selección (F-GH07)

Lista de chequeo para la selección y contratación de personal Directo (L-GH01)

Lista de documentos para contratación (L-GH02)

Lista de chequeo para la selección y contratación de personal en misión (L-GH03)

Definición de convocatoria interna Formato X1

Circular para convocatoria interna Formato X2

Informe de selección personal directo Formato X3

Plan de Mejora para el cumplimiento del perfil Formato X6

Seguimiento al personal contratado Formato X7

Soportes de Hoja de vida

Pruebas Psicotécnicas y Técnicas aplicadas

Manual de funciones M-GH01

Manual de competencias M-GH02

Manual de perfiles, responsabilidades y autoridades M-GH03

DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

Políticas internas

Norma ISO 9001:2008

PROCEDIMIENTO:

En el momento en que una unidad ya sea Unidad de Dirección, Unidad Estratégica de Negocio o Unidad de Soporte Corporativo, requiera personal para realizar las labores propias de un cargo debe hacer la solicitud formal a la USC Gestión Humana a través del formato Solicitud de Talento Humano en el formato (F-GH01), diligenciando de manera completa toda la información requerida en el registro.

Las necesidades de personal en las unidades de Cajasan pueden darse por la creación de un cargo nuevo o al presentarse alguna de las siguientes novedades:

- Retiro
- Vacaciones
- Incapacidad

- Licencia
- Traslado
- Reingreso

La solicitud de Talento Humano debe ser recibida por el líder del proceso de contratación quien validará la información contenida en el formato F-GH01 y si se encuentra de manera correcta colocará el sello de recibido por nuestra unidad. Realizada esta actividad el líder del proceso de contratación entrega el registro al Gerente de la USC Gestión Humana quien debe verificar la viabilidad de la solicitud y aprobarla con su firma en la parte final del registro si la solicitud corresponde a un retiro, vacaciones, incapacidades, licencias, traslados o reingresos, para las solicitudes de creación de cargos nuevos el Gerente de la USC Gestión Humana debe solicitar la aprobación al Director General de la organización.

Las solicitudes de Talento Humano generadas por concepto de vacaciones, deben hacerse llegar a la USC Gestión Humana con 30 días de anticipación, y la Gerente de la unidad realizará la validación para identificar la necesidad real de cubrimiento.

En caso de que la información no sea correcta se devolverá de manera inmediata la solicitud de talento humano (F-GH01) a la unidad para que se realicen los respectivos ajustes.

Aprobada la solicitud de talento humano (F-GH01) la Gerente de la USC Gestión Humana la entrega al líder de selección quien procede a identificar el cargo solicitado:

- Cargo Operativo Directo
- Cargo Operativo Temporal
- Cargo de Dirección Manejo y Confianza por novedad de retiro o nuevo cargo.
- Cargo de Dirección Manejo y Confianza por novedad de vacaciones o licencias.

Teniendo identificado el cargo el líder de selección inicia el proceso para suplir el cargo vacante:

SELECCIÓN DE VACANTES PARA CARGOS DE DIRECCION, CONFIANZA Y MANEJO POR NOVEDAD DE RENUNCIA Y/O NUEVO CARGO.

Este proceso va dirigido al Nivel Táctico y al Nivel Estratégico y se llevará a cabo bajo convocatoria interna.

El líder de selección define en el formato X1 el cargo y rol solicitado, salario ofrecido, los requisitos del perfil del cargo (Educación, Formación, Habilidades y Experiencia) teniendo en cuenta el manual de funciones M-GH01, el manual de competencias M-GH02 y el manual de perfiles, responsabilidades y autoridades M-GH03, requisitos adicionales, el procedimiento a seguir para la validación de cada uno de los requisitos y los criterios de evaluación.

Teniendo en cuenta la información registrada en el formato X1 procede a publicar la circular interna en el formato X2 para dar a conocer al personal de Cajasan el cargo y rol vacante, salario ofrecido, los requisitos del perfil exigido (Educación, Formación, Habilidades y Experiencia), requisitos adicionales, los criterios de evaluación y tiempos del proceso.

La vacante será publicada por el líder de selección durante tres días a través de los diferentes medios de comunicación de la organización como correo electrónico, carteleras, etc.; durante este periodo de tiempo el líder de selección inicia la recopilación de las hojas de vida y en la fecha establecida en la circular interna procede a verificar el cumplimiento de los requisitos definidos para el cargo vacante.

Para poder continuar con el proceso de convocatoria interna deben haber mínimo 4 aspirantes que cumplan los requisitos exigidos de acuerdo a los criterios de evaluación definidos en el formato X1, en caso de presentarse menos de 4 aspirantes se realizará convocatoria mixta, para lo cual el líder de selección cuenta con máximo 3 días adicionales para invitar a participar del proceso a personal externo a Cajasan y completar los cuatro participantes.

La convocatoria se declarará desierta cuando no se presente a participar ninguno de nuestros colaboradores caso en el cual se realizará convocatoria externa.

Para el caso en que la convocatoria llegue a ser mixta o externa se revisará toda la información contenida en el formato X1 y en caso de ser necesario se aclaran las modificaciones en el espacio contemplado para cambios presentados.

Una vez reunidas las hojas de vida se inicia la validación de todos los requisitos según lo establecido en el formato X1 para lo cual se realizarán las pruebas psicotécnicas, técnicas y entrevistas definidas en el formato X1.

Para aquellas vacantes de cargos que manejen dineros o títulos valores el líder de selección debe solicitar a los seleccionados el diligenciamiento del formato consulta centrales de riesgo F-GH03y remite la información a la UEN Crédito.

Evaluated el personal se llevará a cabo la correspondiente calificación de las pruebas y se elaborará el correspondiente informe en el formato X3 de los 4 candidatos con el mejor puntaje, para presentar al Gerente de la Unidad solicitante.

Verificadas toda la información, la unidad solicitante procede a determinar los candidatos preseleccionados y se programa una entrevista final con el Jefe Inmediato, la Gerente de Gestión Humana, la Dirección General y la Psicóloga de selección, dejando la evidencia de esta actividad en el formato X3

Los resultados finales de cada seleccionado se dejarán evidenciados en el formato X1.

Teniendo escogida la persona que cubrirá el cargo vacante la Gerente de la USC Gestión Humana y/o Líder de selección procederá a enviar cartas a cada uno de los aspirantes para retroalimentar el proceso realizado y agradecer su intención a participar de nuestros procesos.

Finalmente el líder de selección hace el seguimiento al proceso realizado mediante la lista de chequeo de selección y contratación (L-GH01)y entrega toda la información al líder del proceso de contratación.

El líder de Contratación dará las indicaciones a la persona que cubrirá la vacante mediante la lista de documentos para contratación (L-GH02) y procede a la recopilación de la misma dejando evidencia en la lista de chequeo de selección y contratación (L-GH01)

El líder de contratación procederá a notificar a la persona el nuevo cargo, funciones y periodo de tiempo de permanencia en el cargo.

SELECCIÓN DE VACANTES PARA CARGOS DE DIRECCION, CONFIANZA Y MANEJO POR NOVEDAD DE LICENCIAS O VACACIONES

Este proceso va dirigido al Nivel Táctico y al Nivel Estratégico y se realizará de acuerdo a los siguientes lineamientos.

Para este tipo de procesos el Gerente de la Unidad solicitante propone máximo una terna (3) de candidatos a evaluar.

El líder de selección define en el formato X1 el cargo y rol solicitado, los requisitos del perfil del cargo (Educación, Formación, Habilidades y Experiencia) teniendo en cuenta el manual de funciones M-GH01, el manual de competencias M-GH02 y el manual de perfiles, responsabilidades y autoridades M-GH03, requisitos adicionales, el procedimiento a seguir para la validación de cada uno de los requisitos y los criterios de evaluación.

Identificados los tres candidatos se procede a revisar sus hojas de vida y a validar todos los requisitos según lo establecido en el formato X1 para lo cual se realizarán las pruebas psicotécnicas, técnicas y entrevistas definidas en el formato X1

Para aquellas vacantes de cargos que manejen dineros o títulos valores el líder de selección debe solicitar a los seleccionados el diligenciamiento del formato consulta centrales de riesgo F-GH03.y remite la información a la UEN Crédito.

Evaluado el personal se llevará a cabo la correspondiente calificación de las pruebas y se elaborará el correspondiente informe en el formato X3 de los candidatos, para presentar al Gerente de la Unidad solicitante.

Verificada toda la información, el Gerente de la unidad solicitante, el líder de selección y el Gerente de la USC Gestión Humana con base en los resultados del formato X3 proceden a tomar la decisión y escoger la persona que más se ajusta al cargo.

Los resultados finales de cada seleccionado se dejarán evidenciados en el formato X1.

Teniendo escogida la persona que cubrirá el cargo vacante la Gerente de la USC Gestión Humana y/o Líder de selección procederá a comunicarse con cada uno de los aspirantes para retroalimentar el proceso realizado y agradecer su intención a participar de nuestros procesos.

Finalmente el líder de selección hace el seguimiento al proceso realizado mediante la lista de chequeo de selección y contratación (L-GH01) y entrega toda la información al líder del proceso de contratación.

El líder de Contratación dará las indicaciones a la persona que cubrirá la vacante mediante la lista de documentos para contratación (L-GH02) si es necesario completar la información que reposa en la hoja de vida y procede a la recopilación de la misma dejando evidencia en la lista de chequeo de selección y contratación (L-GH01).

El líder de contratación procederá a notificar a la persona el nuevo cargo, funciones y periodo de tiempo de permanencia en el cargo.

SELECCIÓN DE VACANTES PARA CARGOS OPERATIVOS POR NOMINA DIRECTA DE CAJASAN.

Para las vacantes del nivel operativo el líder del proceso de selección, teniendo aprobada la solicitud de talento humano, define el cargo y rol solicitado, los requisitos del perfil del cargo (Educación, Formación, Habilidades y Experiencia) teniendo en cuenta el manual de funciones M-GH01, el manual de competencias M-GH02 y el manual de perfiles, responsabilidades y autoridades M-GH03 y requisitos adicionales. Finalmente procede a publicar la vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento que sean necesarias tales como páginas de empleo a través de internet, páginas del SENA, diarios de la ciudad, etc.

El líder de selección recopilará las hojas de vida de los postulados y validará el cumplimiento de todos los requisitos establecidos anteriormente en la publicación de la vacante, escogiendo con esta primera validación la terna (3) de preseleccionados.

El líder de selección citará a la terna preseleccionada a las correspondientes pruebas psicotécnicas, prueba técnica (si se requiere), entrevistas formato X y verificará las referencias tanto laborales como personales de cada seleccionado formato X dejando la evidencia de esta actividad en el formato X4.

Para aquellas vacantes de cargos que manejen dineros o títulos valores el líder de selección debe solicitar a los seleccionados el diligenciamiento del formato consulta centrales de riesgo F-GH03.

Para los cargos que requieran visita domiciliar se dejará la evidencia de la actividad en el formato F-GH07.

Finalmente validará la puntuación obtenida por los candidatos y elegirá el que más se ajuste al cargo dejando evidenciado todo el proceso en el informe formato X4 el cual presentará al Jefe Inmediato o Gerente de la unidad solicitante.

Teniendo escogida la persona que cubrirá el cargo vacante el líder de selección procederá a comunicarse con cada uno de los aspirantes para retroalimentar el proceso realizado y agradecer su intención a participar de nuestros procesos.

El líder de selección hace el seguimiento al proceso realizado mediante la lista de chequeo de selección y contratación (I-gh01) y entrega toda la información al líder del proceso de contratación.

El líder de contratación dará las indicaciones a la persona que cubrirá la vacante mediante la lista de documentos para contratación (I-gh02) y procede a la

recopilación de la misma dejando evidencia en la lista de chequeo de selección y contratación (I-gh01).

El líder de selección realizará el seguimiento a cada contratación, contactando al jefe inmediato 3 días después del ingreso para validar el proceso de adaptación y un mes después se efectuará la correspondiente retroalimentación de ajuste, dejando evidencia de la actividad realizada en el formato x7.

SELECCIÓN DE VACANTES PARA CARGOS OPERATIVOS A TRAVÉS DE EMPRESA TEMPORAL.

Una vez recibida la solicitud de talento humano, revisada y aprobada el líder de selección realizará el requerimiento a la empresa temporal a través del formato establecido por cada una de ellas.

La empresa temporal procede a realizar el proceso de selección de la terna de candidatos para cada vacante, realizar el proceso de evaluación que comprende pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas de acuerdo al cargo y rol a desempeñar (en caso de ser requerida), verificación de referencias y entrevista.

la empresa temporal debe remitir al líder de selección la terna de candidatos dentro de los 3 días hábiles siguientes para vacantes dentro de área metropolitana y 5 días para vacantes de Provincia, con un informe sobre los resultados obtenidos en las pruebas y entrevista en el formato que tenga definido cada uno de ellos.

El líder de selección citará a la terna remitida por la Empresa Temporal al cual le realizará una entrevista en el formato x y basándose en el informe recibido, elegirá la persona que más se ajuste al cargo; y elabora y remite, en el formato establecido por la empresa temporal, la orden de ingreso en la cual especifica los aspectos generales de contratación.

Para aquellas vacantes de cargos que manejen dineros o títulos valores el líder de selección debe solicitar a los seleccionados el diligenciamiento del formato consulta centrales de riesgo F-GH03 y remite la información a la UEN Crédito.

Posteriormente a la contratación la Empresa temporal remite la siguiente documentación del candidato seleccionado la cual reposará en su hoja de vida:

Documentos de Afiliación a la seguridad social (EPS, ARP, Pensión, afiliación a caja de compensación familiar)

Copia de Cédula de Ciudadanía

Copia de Libreta Militar

Copia del examen de ingreso

Copia del Contrato

Diplomas de estudios autenticados

Una vez seleccionada la persona para cubrir cualquiera de nuestras vacantes, el líder de selección le dará las indicaciones para el diligenciamiento del formato Hoja de vida F-GH02 y establecerá en el formato X6 el plan de mejora del seleccionado para el cumplimiento del perfil del cargo (en caso de que lo requiera) y lo entregará al líder de formación y desarrollo quien será el responsable de hacer el respectivo seguimiento.

El líder de selección hace el seguimiento al proceso realizado mediante la lista de chequeo de selección y contratación a través de empresa temporal (L-GH03) y entrega toda la información al líder del proceso de contratación.

El líder de selección realizará el seguimiento a cada contratación, contactando al Jefe Inmediato 3 días después del ingreso para validar el proceso de adaptación y un mes después se efectuará la correspondiente retroalimentación de ajuste, dejando evidencia de la actividad realizada en el formato X7.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN REINGRESO

La solicitud de Talento Humano debe ser recibida por el líder del proceso de contratación quien validará la información contenida en el formato F-GH01 y si se encuentra de manera correcta colocará el sello de recibido por nuestra unidad.

Realizada esta actividad el líder del proceso de contratación entrega el registro al Gerente de la USC Gestión Humana quien debe verificar la viabilidad de la solicitud y aprobarla con su firma en la parte final del registro.

En caso de que la información no sea correcta se devolverá de manera inmediata la solicitud de talento humano (F-GH01) a la unidad para que se realicen los respectivos ajustes.

Aprobada la solicitud de talento humano (F-GH01) la Gerente de la USC Gestión Humana la entrega al líder de selección quien procede a verificar la hoja de vida del candidato y citarlo para validar documentación, pruebas psicotécnicas, técnicas (en caso de ser necesaria) entrevista, y requisitos adicionales.

Finalmente el líder de selección hace el seguimiento al proceso realizado mediante la lista de chequeo de selección y contratación (L-GH01) y entrega toda la información al líder del proceso de contratación.

El líder de Contratación dará las indicaciones a la persona que cubrirá la vacante mediante la lista de documentos para contratación (L-GH02) y procede a la recopilación de la misma dejando evidencia en la lista de chequeo de selección y contratación (L-GH01).

ANEXO F. Instructivo para selección y contratación de personal en misión a través de ADECCO

INSTRUCTIVO PARA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN MISIÓN A TRAVÉS DE ADECCO

Recibida, revisada y aprobada la solicitud de Talento Humano el líder de selección remite el requerimiento a la Empresa Temporal de acuerdo a los siguientes formatos:

FOR-GHU0028 Requisición del Cliente Personal Temporal Nivel Operativo.

FOR-GHU0030 Requisición del Cliente Personal Temporal Nivel Administrativo.

FOR-GHU0031 Requisición del Cliente Personal Temporal Nivel Básico Comercial.

FOR-GHU0026 Requisición del Cliente Personal Temporal Nivel Comercial

FOR-GHU0027 Requisición del Cliente Personal Temporal Nivel Profesional.

FOR-GHU0029 Requisición del Cliente Personal Temporal Nivel Técnico.

El profesional de Adecco procede a realizar el proceso de selección de la terna de candidatos para cada vacante, realizar el proceso de evaluación que comprende pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas de acuerdo al cargo y rol a desempeñar (en caso de ser requerida) y entrevista.

Dentro de los 3 días hábiles siguientes para vacantes dentro de área metropolitana y 5 días para vacantes de Provincia, el profesional de Adecco remite la terna de candidatos al líder de selección, con un informe sobre los resultados obtenidos en las pruebas y entrevista.

El líder de selección citará a la terna remitida por la Empresa Temporal al cual le realizará una entrevista de selección y basándose en el informe recibido, elegirá la persona que más se ajuste al cargo. El líder de selección elabora y remite, en el formato establecido por la empresa temporal, la orden de ingreso en la cual especifica los aspectos generales de contratación.

Posteriormente a la contratación la Empresa temporal remite la siguiente documentación del candidato seleccionado la cual reposará en su hoja de vida:

Documentos de Afiliación a la seguridad social (EPS, ARP, Pensión, afiliación a caja de compensación)

Copia de Cédula de Ciudadanía

Copia de Libreta Militar

Copia del examen de ingreso

Copia del Contrato

Diplomas de estudio autenticados

INSTRUCTIVO PARA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN MISIÓN A TRAVÉ DE ENLACE EMPRESARIAL

Recibida, revisada y aprobada la solicitud de Talento Humano el líder de selección remite el requerimiento a la Empresa Temporal de acuerdo al formato establecido. El profesional de Enlace Empresarial procede a realizar el proceso de selección de la terna de candidatos para cada vacante, realizar el proceso de evaluación que comprende pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas de acuerdo al cargo y rol a desempeñar (en caso de ser requerida) y entrevista.

Dentro de los 3 días hábiles siguientes para vacantes dentro de área metropolitana y 5 días para vacantes de Provincia, el profesional de Enlace Empresarial remite la terna de candidatos al líder de selección, con un informe sobre los resultados obtenidos en las pruebas y entrevista.

El líder de selección citará a la terna remitida por la Empresa Temporal al cual le realizará una entrevista de selección y basándose en el informe recibido, elegirá la persona que más se ajuste al cargo. El líder de selección elabora y remite, en el formato establecido por la empresa temporal, la orden de ingreso en la cual especifica los aspectos generales de contratación.

Posteriormente a la contratación la Empresa temporal remite la siguiente documentación del candidato seleccionado la cual reposará en su hoja de vida:

Documentos de Afiliación a la seguridad social (EPS, ARP, Pensión, afiliación a caja de compensación familiar)

Copia de Cédula de Ciudadanía

Copia de Libreta Militar

Copia del examen de ingreso

Copia del Contrato

Diplomas de estudio autenticados

ANEXO G. Formato de circular interna

**CONCURSO INTERNO
USC GESTIÓN HUMANA
Bucaramanga,**

PERFIL:

- **CARGO:**
- **ROL:**
- **EDUCACIÓN:**
- **EXPERIENCIA ESPECÍFICA:**
- **HABILIDADES:**
- **FORMACION ESPECÍFICA:**
- **AUTORIDADES:**
- **RESPONSABILIDADES :**

REQUERIMIENTOS:

SALARIO:

NUMERO DE VACANTES:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

EDUCACION %, FORMACIÓN %, HABILIDADES %, EXPERIENCIA %

UNIDAD:

Agradezco abstenerse de participar en el caso de no cumplir con alguno de los requisitos.

INSCRIPCIONES:

PROCESO DE SELECCIÓN:

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS:


Cordialmente,

CLAUDIA JULIANA DURANGERENTE USC GESTIÓN HUMANA

ANEXO H. Formato definición convocatoria interna

| FORMATO DEFINICION CONVOCATORIA INTERNA | | | |
|------------------------------------------------|-------------------------|------------------|----------------------|
| NOMBRE CANDIDATO | | | |
| CONVOCATORIA | | | |
| UNIDAD: | | | |
| CARGO: | | | |
| ROL: | | | |
| SALARIO: | | | |
| FECHA | | | |
| CRITERIOS DE EVALUACION | EVIDENCIA | VALOR PERCENTUAL | PUNTUACION CANDIDATO |
| EDUCACION | | | |
| FORMACION | | | |
| HABILIDADES | Pruebas Psicotécnicas | | |
| | Prueba Técnica | | |
| | Actitud | | |
| | Entrevista de Selección | | |
| | Entrevista Final | | |
| EXPERIENCIA | | | |
| REQUISITOS ADICIONALES | | | |
| TOTAL | | | |
| OBSERVACIONES | | | |

ANEXO I. Formato de plan de mejora

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|  <p><i>Cada día, más cerca para llegar más lejos</i> FORMATO DE PLAN DE MEJORA</p> | |
| NOMBRE DEL CANDIDATO: | CARGO: |
| ROL: | SEDE: |
| UNIDAD: | FECHA INGRESO: |
| REQUISITOS DE CAPACITACION | |
| | |
| OBSERVACIONES: | |
| | |
| Elaborado Por: | |

ANEXO J. Formato de seguimiento al personal

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|---|--|-----------------------|--|---|--|---|--|
|  <h3 style="text-align: center; margin-top: 10px;">FORMATO DE SEGUIMIENTO AL PERSONAL</h3> | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL CANDIDATO: | | | | | CARGO: | | | | | |
| ROL: | | | | | SEDE: | | | | | |
| UNIDAD: | | | | | FECHA INGRESO: | | | | | |
| SEGUIMIENTO POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO | | | | | | | | | | |
| FECHA: | | | | | | | | | | |
| RENDIMIENTO: | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ¿Cómo ha sido el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo? | Concepto: | | | | | | | | | |
| TRABAJO EN EQUIPO: | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ¿Participa y colabora en las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo? | Concepto: | | | | | | | | | |
| HABILIDADES PERSONALES: | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ¿Que facultades y áreas de oportunidad ha identificado en el trabajador? | Concepto: | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| NORMATIVIDAD: | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ¿Cumple el empleado con las políticas de la empresa, horarios, presentación, uso de herramientas y equipos? | Concepto: | | | | | | | | | |
| OBSERVACIONES | | | | | | | | | | |
| SEGUIMIENTO DIRIGIDO AL EMPLEADO | | | | | | | | | | |
| FECHA: | | | | | | | | | | |
| RECONOCIMIENTO | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ¿Cómo ha sido la acogida por parte de sus Jefes y Compañeros de Trabajo? | Concepto: | | | | | | | | | |
| ADAPTACIÓN | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ¿Cómo se ha sentido en el desarrollo de sus funciones? ¿Ha tenido alguna dificultad? | Concepto: | | | | | | | | | |
| INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS: | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| ¿Considera usted que a la fecha cuenta con toda la información y | Concepto: | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| <p>herramientas necesarias para el ejercicio de su función?</p> | | | | | | | | | | |
| <p>SATISFACCION: ¿El cargo que desempeña ha cumplido con sus expectativas?</p> | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| <p>OBSERVACIONES</p> | Concepto: | | | | | | | | | |
| <p>Elaborado Por:</p> | | | | | | | | | | |