

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR
CAJASAN**

YENNY PAOLA SANABRIA SALAZAR

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

2008

**PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR
CAJASAN**

YENNY PAOLA SANABRIA SALAZAR

Trabajo de grado para optar al título de Trabajadora Social

**Directora del Proyecto
EDITH RUEDA PALOMINO
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2008**

*Este logro de mi vida está dedicado a Jesucristo,
por quien existo, y para quien vivo.*

*“Señor, digno eres de recibir la gloria y la honra
y el poder; porque tu creaste todas las cosas,
y por tu voluntad existen y fueron creadas”.*

*A mi madre y mi padre por su esfuerzo hasta el final,
por su apoyo, por su amor, y por creer en mí.*

A mi abuelito por su ayuda y su gran amor.

PAOLA SANABRIA

AGRADECIMIENTOS

*A Dios que me dio la vida y
las fuerzas para terminar mi carrera.*

*A mis padres, y mi hermano por su apoyo,
su paciencia y su amor.*

*A Javier siempre incondicional,
mi amiga y hermana Ruth, y
mi gran compañera Dolly.*

*A la Universidad Industrial de Santander,
la Escuela de Trabajo Social y sus docentes,
la profesora Edith Rueda Palomino, y
Adriana Vega Martínez por sus aportes y
su colaboración en este proyecto.*

A todos los familiares y amigos que confiaron en mí.

PAOLA SANABRIA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. LA PROVISION DEL PERSONAL COMO CENTRO DEL PROCESO DINAMICO DE LA INSTITUCIÓN	16
2. DELIMITACIÓN LEGAL E INSTITUCIONAL DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR Y SUS COMPETENCIAS LABORALES	30
3. LA INSTITUCIÓN COMO UNIVERSO DE INTERVENCIÓN	41
3.1 LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	46
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	52
4.1 PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL	56
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	56
4.3 DESARROLLO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	56
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	106
5.1 JUSTIFICACIÓN	107
5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	107
5.3 MAPA DEL PROCESO	108
5.4 FASES DEL PROCESO	109
5.5 CRONOGRAMA DEL PROGRAMA	121
5.6 PRESUPUESTO	122
6. CONCLUSIONES	123
7. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	128

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Procesos del sistema organizacional	18
Figura 2. Cobertura de las Cajas de Compensación Familiar	32
Figura 3. Personas beneficiarias de las Cajas de Compensación Familiar	32
Figura 4. Organigrama Cajasan	43
Figura 5. Distribución de empleados por género	45
Figura 6. Distribución de empleados por edad	45
Figura 7. Distribución por tipo de contrato	46
Figura 8. Distribución por cargos	47
Figura 9. Clima laboral	64
Figura 10. Potencial de logro	65
Figura 11. Identidad	66
Figura 12. Participación	67
Figura 13. Evaluación	68
Figura 14. Motivación	69
Figura 15. Reconocimiento	70
Figura 16. Promoción	71
Figura 17. Salario	72
Figura 18. Interés por el trabajo	73
Figura 19. Creatividad	74
Figura 20. Responsabilidad	75
Figura 21. Cuidado con equipo y herramientas	76
Figura 22. Desarrollo en el trabajo	77
Figura 23. Capacitación	77
Figura 24. Inducción	78
Figura 25. Autonomía	79
Figura 26. Administración de la empresa	80

Figura 27. Claridad organizacional	81
Figura 28. Comunicación	82
Figura 29. Normas	83
Figura 30. Calidad técnica de la supervisión	84
Figura 31. Dirección	84
Figura 32. Control	85
Figura 33. Autoridad	86
Figura 34. Salud ocupacional	87
Figura 35. Lugar de trabajo	88
Figura 36. Seguridad industrial	89
Figura 37. Ambiente de trabajo	90
Figura 38. Cordialidad y apoyo	91
Figura 39. Espíritu de grupo	92
Figura 40. Relaciones humanas	93
Figura 41. Trabajo y vida personal	94
Figura 42. Estabilidad laboral	94
Figura 43. Bienestar social	95
Figura 44. Integración familia – empresa	96
Figura 45. Fases de la Propuesta de Intervención	107

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cuadro comparativo de la Teoría X (principio escalar) y la Teoría Y (principio de integración)	21
Cuadro 2. Tipos de competencias. OIT	25
Cuadro 3. Teoría general de sistemas aplicada al proceso de selección	27
Cuadro 4. Distribución de aportes 4%	34
Cuadro 5. Gestión de los recursos. Norma ISO 9001:2000	38
Cuadro 6. Análisis DOFA	54
Cuadro 7. Objetivo 1. Estrategia 1	55
Cuadro 8. Objetivo 1. Estrategia 2	57
Cuadro 9. Objetivo 2. Estrategia 1	58
Cuadro 10. Exposición de variables e indicadores con sus respectivas afirmaciones	61
Cuadro 11. Equilibrio de fuerzas	63
Cuadro 12. Objetivo 2. Estrategia 2	97
Cuadro 13. Objetivo 2. Estrategia 3	98
Cuadro 14. Objetivo 2. Estrategia 4	99
Cuadro 15. Objetivo 2. Estrategia 5	100
Cuadro 16. Logros Emergentes	102
Cuadro 17. Propuesta. Fase 1	108
Cuadro 18. Actividades y responsabilidades del equipo experto	109
Cuadro 19. Propuesta. Fase 2	110
Cuadro 20. Propuesta. Fase 3	112
Cuadro 21. Propuesta. Fase 4	114
Cuadro 22. Propuesta. Fase 5	116
Cuadro 23. Cronograma de la propuesta	120
Cuadro 24. Presupuesto de implementación	121

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato visita familiar aprobado (aspirantes)	127
Anexo B. Formato visita familiar (colaboradores)	132
Anexo C. Formato de medición clima laboral	135
Anexo D. Formato de entrevista	140
Anexo E. Formato de evaluación	142
Anexo F. Formato de seguimiento al colaborador en etapa de prueba	143
Anexo G. Cartilla proceso de selección	144

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN*

AUTOR: YENNY PAOLA SANABRIA SALAZAR**.

PALABRAS CLAVES: Teoría de Sistemas, Teoría de la Integración, Capital Intelectual, Selección de personal, Gestión Humana.

DESCRIPCION

El ser humano es considerado el elemento primordial, y el eje fundamental de toda organización, del cual dependen sus procesos. El presente documento de grado describe la práctica de Trabajo Social desarrollada en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN; la experiencia comprende el quehacer profesional visto como parte importante en los procesos organizacionales.

En primera medida se describe la fundamentación teórica de la intervención en la entidad, iniciando con el análisis de la teoría de sistemas, el subsistema humano, sus características, y su importancia en la organización; seguidamente se describe la teoría de la integración de Douglas McGregor, observando al hombre como parte integral de la empresa; en tercer lugar se detalla el concepto de capital intelectual; los conceptos desarrollados en la nueva administración de recursos humanos, y la importancia del proceso de selección de personal.

Se analiza el contexto general y específico de las Cajas de Compensación Familiar, el marco legal en que se inserta dichas organizaciones, y su impacto social; así mismo, se describe los principales aspectos de la organización tales como, su rumbo corporativo, sus procesos internos, sus servicios y su recurso humano. Además se registra las fases de intervención; planeación estratégica, ejecución y evaluación; finalmente se propone la optimización del proceso de selección de personal; de tal manera que se garantice calidad, asertividad, y efectividad en el mismo.

La intervención de Trabajo Social Organizacional permite formar procesos encaminados al bienestar del capital humano, generando productividad y eficacia en los objetivos organizacionales e individuales.

* Trabajo de Grado

* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora Edith Rueda Palomino.

ABSTRACT

TITLE: OPTIMIZATION PROPOSAL OF THE PERSONEL SELECTION PROSESS THE SANTANDEREAN FAMILY FUND CAJASAN

AUTHORS: YENNY PAOLA SANABRIA SALAZAR**

KEYWORD:

SYSTEM THEORY, INTEGRATION THEORY, BRAINPOWER, PERSONAL SELECTION, HUMAN MANAGEMENT.

The human being is considered the main element, and the cornerstone of any organization, which depend his processes. This article describes the Social Work degree developed in the Santanderean Family Fund; the experience includes the professional chore seen as an important part in the organizational processes.

In a first step we describes the theoretical foundation of intervention in the entity, starting with the analysis of systems theory, the sub-human, their characteristics and their importance in the organization, then describes the Douglas McGregor's integrating theory, noting the man as an integral part of the company; thirdly detailing the concept of intellectual capital; the develop concepts in the new administration of human resources, and the importance of staff selection process.

We analyze the general and specific context of Family Compensation Groups, the legal framework in which these organizations are inserted, and the social impact, more over it describes the main aspects of the organization such as corporate direction, internal processes, services and human resources. In addition register stages of intervention; strategic planning, implementation and evaluation; finally we propose the optimizing of the personnel selection process; so as to ensure quality, assertiveness, and effectiveness in it.

The intervention of Organizational Social Work allows forming processes aimed at welfare of human capital, generating productivity and efficiency in the organizational and individual goals.

* Work of Degree

** Human Sciences Faculty. Social Work School. Director Edith Rueda Palomino

INTRODUCCIÓN

El hombre a través de la historia y la evolución de las organizaciones ha ido alcanzando un papel cada vez más importante e indispensable en el funcionamiento y productividad de las mismas; por esta razón la administración de los recursos humanos ha tomado gran fuerza, el ser humano es el elemento primordial, ya no es una máquina que produce sino es una construcción continua y el eje fundamental de toda organización.

Bajo este lineamiento se presenta el siguiente trabajo de grado, el cual describe y analiza cada una de los procesos ejecutados durante la experiencia práctica de Trabajo Social en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN, en la Unidad de Soporte Corporativo Gestión Humana. Inicialmente se despliega un marco referencial, cuyo fundamento es la teoría de sistemas, observando la organización como un todo y un sistema en donde convergen diferentes subsistemas, así mismo se presenta el postulado de la teoría de la integración del autor Douglas Mc Gregor y se da una mirada a los nuevos modelos de Gestión Humana en la administración, seguidamente se analiza la importancia de los procesos de selección, los cuales permiten mayor calidad y productividad para las organizaciones.

El documento registra el contexto general y específico de las Cajas de Compensación Familiar, que es el ámbito donde se enmarca la experiencia profesional; presenta el marco legal que orienta el accionar de dichas organizaciones y guían los procesos internos, dentro de ellos la gestión del recurso humano; se analiza la caracterización de la organización en la cual se realizó la intervención profesional, es decir la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN.

El presente trabajo detalla el proceso de intervención realizado durante la práctica, contenido en la planeación, ejecución y evaluación del mismo; exhibe como objetivos principales, el fortalecimiento del proceso de provisión de talento humano y el diseño, ejecución y consolidación del programa de conservación y desarrollo del talento humano en la Caja, con sus acciones estratégicas respectivamente. Se evidencia la clara necesidad de un proceso estructurado que permita la selección o reclutamiento de personal, cuyas capacidades se observen en la ejecución de tareas y en la responsabilidad en el momento de desarrollar sus funciones.

Se propone la optimización del proceso de selección de personal en la entidad, que permita el desarrollo de programas de gestión humana con mayor profesionalismo, un capital humano satisfecho y motivado al logro de sus objetivos y los de la empresa; el proceso involucra cinco fases para lograr la meta propuesta, la conformación y consolidación del equipo experto, un amplio panorama de candidatos, la orientación de las pruebas psicotécnicas, un componente individual y familiar; finalmente la integración y seguimiento a los aspirantes; fases que aplicadas con sus especificaciones permitirán un nivel de calidad en el proceso de selección de personal.

La apertura de nuevas líneas de acción del Trabajador Social ubican a la profesión como elemento primordial en el accionar organizacional, el desarrollo de objetivos y estrategias que aumentan la calidad de vida de las personas como parte del subsistema de una organización, y la importancia de procesos que generan bienestar al trabajador, y productividad y eficacia a la organización, son las motivaciones esenciales del presente trabajo de grado.

1. LA PROVISIÓN DE PERSONAL COMO CENTRO DEL PROCESO DINÁMICO DE LA INSTITUCIÓN

La evolución de la sociedad ha traído consigo cambios importantes en todos los ámbitos en los cuales se desarrolla su dinámica, estas variaciones se han dado a nivel familiar, social, político, cultural y económico; así mismo, han influido en el entorno organizacional, como consecuencia, la visión de la empresa se ha transformado tanto en su contenido como en su dinámica. La organización de hoy es vista como un todo, como una unidad en la cual intervienen diferentes elementos, es decir no se habla de unidades aisladas, sino de un sistema, el cual al relacionarse e integrarse varía constantemente.

Con la transformación de la dinámica organizacional y la competencia que se ha generado, se hizo necesario que las empresas transformaran su forma de concebir su recurso humano y empezaran a verlo como parte de ese sistema que se ha convertido en la base de su fundamento operativo, administrativo y de atención al cliente. En este contexto se toma como referencia los conceptos impartidos por Ludwing von Bertalanfy, Keneth Boulding, Anatol Rapoport y Ralph Gerald quienes aportaron sus conocimientos y los reunieron en la Teoría de General de Sistemas que por sus características se aplica a la administración de una manera específica, por cuanto se propone integrar varias funciones en el aspecto administrativo cumpliendo propósitos especiales como:

- Promover la unificación de la ciencia ayudando a la comunicación entre especialistas.
- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y colaborar en la útil transferencia de un campo a otro.

- Apoyar el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos que carecen de ellos.
- Minimizar la duplicación de esfuerzos teóricos en los diferentes campos.

La teoría de sistemas se constituyó bajo características específicas que la identifican como un modelo determinado para la experiencia práctica administrativa; una de las particularidades de la mencionada teoría es la que tiene que ver con la totalidad; desde este punto de partida la postulación teórica analiza el todo con sus interrelaciones en acción, lo cual indica, que desde el enfoque organizacional las empresas deben analizarse desde una visión holística, que desde luego, está contenido por una variedad de componentes que se encuentran en constante, necesaria y directa relación en la dinámica propia de la entidad y es precisamente en este punto en el que emerge la siguiente característica, interrelacionalidad, que busca identificar y comprender la interacción que existe entre los diversos elementos y la interdependencia de sus componentes.

Para que una organización esté al margen de una competencia de mercado y pueda mantenerse durante el tiempo, se hace necesario consolidar otra característica que se refiere a las entradas y salidas, de este aspecto depende gran parte de la dinámica interna de una organización, pues bien, algunas tienden a ser cerradas en la esencia de su operación y no son muy permisivas con el acceso de nuevas entradas en relación a tecnología, conocimiento, renovación de personal, entre otros; lo que en definitiva no generará que sus productos y/o servicios estén a la vanguardia de los ciclos de modernidad que día por día son cambiantes en el plano empresarial.

Es importante analizar que en las organizaciones no siempre se logran los objetivos ni las expectativas propuestas; creándose de esta manera un estado de entropía, característica que designa la condición de un sistema en el cual todos los elementos que lo conforman se encuentran en un grado máximo de desorden,

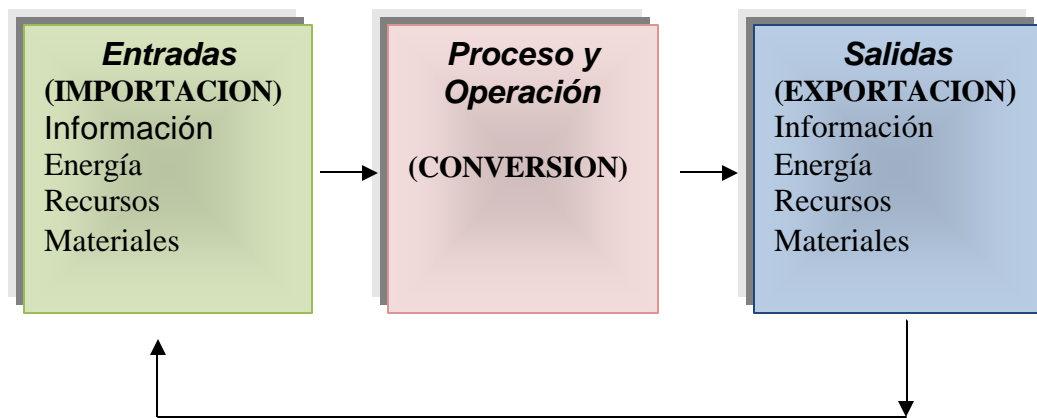
se genera por que la organización no ha permitido la suficiente entrada de elementos que le puedan ser útiles para el cumplimiento de sus objetivos o por que las energías no han logrado encaminarse adecuadamente, lo que caracteriza en cierta medida el principio de importantes y relevantes cambios en la dinámica interna de una organización.

En la historia, en las sociedades, en las culturas, en las familias, en la economía y, por supuesto, en los sistemas, existe una característica denominada jerarquía, es un mecanismo propio, identificado por el poder que un elemento ejerce sobre otro y que actúa como regulador de comportamientos, operaciones, actividades, metodología, entre otros. Esta Jerarquía busca en todo sentido llegar a una meta, que se describe con la siguiente característica, la regulación, orientando a los elementos de un sistema hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, aunque todos los componentes son iguales, ninguno aporta lo mismo que el otro, ninguno realiza la misma actividad que el otro, ninguno es totalmente igual, lo que constituye otra característica; la Diferenciación, dando origen a una necesidad dentro de las organización que es la especialización de tareas con el fin de optimizar recursos. Los objetivos pueden cambiar entre los componentes; sin embargo hay una finalidad común que se alcanza desde diferentes puntos, formas y metodologías, característica que se define como equifinalidad.

Como lo cita el Doctor Carlos Eduardo Torres Sánchez, la organización está constituida por tres procesos diferentes (ver figura 1); el primero se denomina entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (Inputs) el sistema consigue los elementos necesarios para su funcionamiento, algunas podrían denominarse: Recursos materiales, (maquinaria y equipos, materias primas, tecnología y procesos, energía, servicios, información) no materiales (personas, asesores, servicios personales, candidatos a cargos) financieros, de mercadeo. El segundo componente es el procesamiento, transforma las entradas en salidas o resultados. En esta fase se desempeñan todas las características de

los sistemas abiertos, como entropía, sinergia, feed – back, homeóstasis, globalidad, equifinalidad, igualmente donde debe mezclarse la jerarquía de la estructura con la importancia de las personas. El tercer componente son las salidas, que constituyen el resultado de la operación del sistema; mediante este proceso (Outputs) se envía el resultante al medio externo; se pueden describir como el producto, la investigación, el desarrollo, personas expertas y capacitadas, experiencias, cuentas por cobrar, promoción, propaganda y mercado en general. Finalmente la retroalimentación, es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema¹.

Figura 1. Procesos del sistema organizacional



Fuente: TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. Revista Humanidades. Vol. 27.1998.

Es importante analizar y estudiar las organizaciones como sistemas, teniendo en cuenta los factores externos, e internos que en ella convergen, además, reconociendo que como sistema cuenta con características propias de su dinámica y con elementos que favorecen o por el contrario desfavorecen su desarrollo.

¹ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. Revista Humanidades. Vol. 27. 1998.

Según el autor Roberto Cooke, la organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante, que precisamente se dinamiza y proyecta económica y socialmente por su fundamental contenido, el hombre. No puede entenderse como acabada o totalmente perfecta, porque su funcionamiento depende de la gente, de personas que con voluntad entregan su capacidad para lograr los propósitos que la organización comparte con ellos.

Aunque todos los componentes de una organización son imprescindibles en el cumplimiento de los objetivos, el recurso humano es uno de los más importantes, de él dependen las actividades del sistema. La historia de la administración ha otorgado diversos significados al valor del hombre, en un inicio se le reconoció como recurso, posteriormente como talento; sin embargo, aquello de lo que no puede aislarse es de su función como componente del sistema: el Subsistema humano; donde la unificación del hombre con la entidad permite obtener el desarrollo individual y organizacional. “Las personas son definidas como el elemento básico, ingresan como subsistema a interactuar con el sistema mayor, que es la organización, pasando a ser dinámico, poseedor de suficientes actitudes y aptitudes que de manera independiente y dado su grado de afinidad y compromiso, serán su cuota de acción para el crecimiento de juntos hombre y organización”².

La visión sistémica del hombre, permite al profesional de Trabajo Social, orientar los procesos hacia el desarrollo humano, entendiéndose este como el mejoramiento permanente de sus condiciones, capacidades y potencialidades; proporciona los medios para el logro de sus objetivos y modifica las condiciones integrales de vida de las personas que se encuentran inmersas en el sistema.

Aunque en la actualidad sigan existiendo organizaciones cuya importancia y visión del hombre se da por su fuerza de trabajo, es decir el modelo mecanicista; ha sido

² SCHEIN, Edgar. En cita de MBA. Carlos Eduardo Torres 1998. p. 95

la propuesta sistémica la que finalmente, resulta más conveniente para la interpretación del rol del ser humano en la empresa y viceversa. Por muchos años los estudios y esfuerzos teóricos y prácticas se han ocupado en alcanzar el potencial máximo del hombre como dinamizador del crecimiento corporativo. En este orden de prioridades Douglas Mc Gregor, propone los fundamentos de La teoría de la integración, que involucra al hombre como un miembro que compone el todo organizacional, los trabajadores deben formar parte integral de la organización donde se encuentren laborando. “Las organizaciones realizarán mejor y más eficazmente sus objetivos económicos si se ajusta, en aspectos importantes, a las necesidades y aspiraciones de sus miembros”³.

El principio de integración procura que el hombre vea en la organización más que el lugar de trabajo, su oportunidad de desarrollo y crecimiento personal, una vez considere satisfechas las necesidades, su participación en el proceso productivo de la empresa será mejor; de lo contrario según los supuestos de dicha teoría, la organización saldrá perjudicada al no alcanzar la integración. Cuando se logra involucrar al empleado en los procesos de la institución, no solo es mayor su eficiencia y productividad, sino pueden alcanzar ese autocontrol, que lo lleva a ser responsable y dar cumplimiento a sus funciones establecidas. Este proceso en últimas genera un sentido de pertenencia en el empleado, garantizando la realización de lo propuesto sin ningún tipo de medidas correctivas.

La teoría de la integración indica la posibilidad de crecimiento y desarrollo del ser humano; por el contrario la Teoría X (ver cuadro 1)⁴ ubica las necesidades de la organización por encima de las de los colaboradores; surge así un reto para los nuevos profesionales que siguen la línea de la teoría de la integración, en los procesos organizacionales, ya que debe observarse al hombre como un recurso

³ MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill, 1992. p. 50.

⁴ *Ibíd.*, p.50.

que tiene posibilidades sustanciales, y que puede dar un máximo rendimiento en la organización.

Cuadro 1. Cuadro comparativo de la Teorías X (principio Escalar) y la Teoría Y (principio de Integración).

TEORIA X PRINCIPIO ESCALAR	TEORIA Y PRINCIPIO DE INTEGRACION
La dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad. Es decir las necesidades de la empresa esta por encima de las de los empleados.	Los individuos ejercerán el auto dirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos.

Fuente: MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill, 1992. p. 50.

Los supuestos teóricos más importantes, según el autor Douglas Mc Gregor, son:

- La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar
- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización
- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro
- El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades⁵.

Aunque por muchos años dentro de las organizaciones se llevaron a cabo metodologías que estaban orientadas bajo el poder inadecuado de la autoridad, se

⁵ Ibíd. p.50.

ha comprobado que con los cambios de modernidad y de la formación de personal, han dado lugar a inquietudes relevantes acerca de la administración del talento humano, incógnitas que han determinado cambios en la visión del hombre en las organizaciones.

El desarrollo de la teoría Y, y su aplicación en el ámbito organizacional, produce el crecimiento personal y empresarial, los individuos sienten más que una actividad laboral, una forma de alcanzar sus metas y objetivos personales. Como lo aclara el autor “La teoría Y, propone un cambio en el modelo de administración unilateral, realizada a base de dirección y control, lo cual no crea el compromiso necesario para desarrollar plenamente el recurso humano. La menor motivación y el menor grado de auto dirección y autocontrol personal que resultan constituyen costos que, al sumarse en el tiempo, serán muy superiores a las ganancias obtenidas a merced de decisiones unilaterales para el bien de la organización”⁶.

Con la experiencia de muchos años, se comprende al hombre de una manera diferente y se trabaja para lograr la integración entre los objetivos de la organización y del individuo, lo que supone un proceso en el cual se pueda desarrollar todo el potencial intelectual del ser humano, es un trabajo de un gran interés bilateral, el hombre aporta a la organización en la medida en que su satisfacción este en un nivel más alto. El interés corporativo es conseguir que su recurso humano contribuya con todo lo que inmaterialmente pueda ofrecer como parte fundamental del crecimiento organizacional, es decir, busca consolidar el capital intelectual.

“El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de

⁶ Ibíd., p. 51.

las empresas del tercer milenio” (Brooking, 1997). Aunque el capital intelectual no se ha sumado al valor contable de la organización, es el más importante y del cual depende si no todos, la mayoría de los procesos; es aquel que quizá nadie se preocupa por medir y que no se informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y conservar dicho capital (activos intangibles), tiene como objeto convertir en visible aquel activo que genera valor en la organización. En la medida en que el sistema cuente con un capital intelectual actualizado, avanzado, y esté comprometido con los objetivos corporativos; los resultados generaran satisfacción, y no se dará lugar a las denominadas acciones correctivas que ocasionan un costo para la organización.

Dada la importancia que tiene el capital intelectual, se establece que una organización competitiva debe enfatizar en la calidad del trabajo con las personas que hacen parte de ella, esto significa ayudarlas a ser conscientes de su labor, a superar los problemas del entorno, capacitarlas, hacerlas cada día más competentes, explotar su conocimiento y experiencia, resaltando que todo esto ayudará a un mejoramiento de la empresa. El desarrollo de este componente dentro de las organizaciones debe estar orientado en pro de una conservación de su contenido y de la utilidad del mismo en cada una de las tareas específicas que son necesarias en la dinámica interna, es por esto que la administración incurre en el reto de conducir estratégicamente el capital intelectual según sus capacidades, lo que es importante para el logro de todos los objetivos propuestos por la institución; exigiendo una nueva mirada en la dinámica del sistema y un reto en la actualidad: la gestión por competencias.

Los antecedentes teóricos de la gestión por competencias, se remontan a 1949, T. Parsons, elaboro un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Acheviement* vs *Ascription*, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de

hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna). En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó *competencias*, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

La Gestión por Competencias se define como una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos en las organizaciones, por tal motivo se habla en este contexto, de certificación de competencias, capacitación por competencias, validación de competencias y perfiles de competencias; todo esto influye e impacta en los procesos administrativos. Son múltiples los conceptos que pueden relacionarse con la definición de competencias laborales, el SENA define las competencias como “el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee”⁷.

La gestión por competencias, “es una herramienta estratégica indispensable para enfrenar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades

⁷ COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Dirección de Formación Profesional. Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral. Bogota 2002.

operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o lo que podrían lograr”⁸.

La Organización Internacional del Trabajo clasifica competencias laborales de la siguiente manera:

Cuadro 2. Tipos de competencias. OIT⁹

TIPOS DE COMPETENCIAS		
BÁSICAS	GENÉRICAS	ESPECÍFICAS
Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.	Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.	Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoi-acetileno, prepara el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Fuente: COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Revolución educativa, Colombia Aprende. Febrero de 2007. p.11.

Las competencias laborales básicas, generales y específicas son un planteamiento del deber ser de la gestión de recursos humanos dentro de una organización; el componente o recurso humano debe poseer, desarrollar y fortalecer habilidades, destrezas, conocimientos y prácticas que le permitan comprometerse y llevar a cabo los objetivos corporativos, es un compromiso con

⁸ CRUZ M. Peggy; ROJAS R, Silvana; VEGA L, Georgina y VILLEGAS, Yasna. El capital humano y la gestión por competencias. Universidad de Antofagasta. Facultad de Educación.

⁹ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Revolución educativa, Colombia Aprende. Febrero de 2007. p.11.

el desarrollo de una razón social corporativa, que le signifique a la empresa un crecimiento permanente y que se mantenga en el tiempo.

La gestión por competencias no solo es la forma como actualmente se rigen los procesos administrativos, sino también, en la cual el capital humano encuentra una carrera hacia la excelencia.

Analizar la organización como sistema relacionado a la teoría de la integración, y la importancia del capital intelectual y su relación con la gestión por competencias, implica explorar los procesos de provisión del talento humano predominantes en la nueva administración por competencias.

Tradicionalmente se entiende por selección el proceso dirigido a buscar mediante reclutamiento interno o externo, al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo dentro de la organización; el proceso de selección está basado en la forma como un candidato logra demostrar que cumple con los requisitos exigidos para el perfil que se busca, y cómo expone sus capacidades en aquel proceso que pretende satisfacer las necesidades presentes de una organización.

Teniendo en cuenta la Teoría General de Sistemas, la selección de personal como input del sistema garantiza la elección del candidato que mejor encaja con el puesto ofertado, pero el resto de funciones-subsistemas deben completar el ciclo o la eficacia de la selección acabará resultando vana al no verse apoyada por el resto de procedimientos propios de una *gestión integrada de recursos humanos*, como lo explica la cuadro 3.

Cuadro 3. Teoría general de sistemas aplicada al proceso de selección¹⁰

	PROFESIONAL	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
INPUT	Entra en la empresa	Selección
	Periodo de prueba	Planes de Acogida, Adecuación y Seguimiento
	Gana un salario	Política Retributiva, Evaluación del Desempeño
	Adquiere conocimientos	Formación
	Progresas con la empresa	Planes de Carrera y de Promoción
OUTPUT	Sale de la empresa	Planes de Sucesión, Outplacement

Fuente: FRED R, David. Conceptos de administración Estratégica. México. 1997. p.24.

Actualmente en los procesos de reclutamiento y selección el objetivo ya no es buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Un proceso de selección de talento humano organizado y estructurado, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas; sin embargo para incorporar el mejor capital, se hace necesario reclutar y seleccionar el personal que le permita a la organización evitar a toda costa equivocaciones que le provoquen irremediablemente retrocesos.

¹⁰ FRED R, David. Conceptos de administración Estratégica. México. 1997. p.24.

El desarrollo de procesos de provisión y conservación del talento humano, evaluación y responsabilidad social, permiten a la profesión de Trabajo Social, intervenir en pro de la calidad de vida del hombre, no solo como subsistema, sino como una fuente de talentos, habilidades y potencialidades, que orientadas bajo el enfoque humanístico, producen una organización competitiva. La intervención profesional en el ámbito organizacional requiere orientarse hacia los lineamientos teóricos exigidos por la administración actual; entender la organización como un todo y principalmente el papel del ser humano dentro de su dinámica; así mismo propone un reto trabajar proyectados bajo los lineamientos del hombre como ser humano competente, cuyas capacidades aumentan no solo su calidad de vida, sino su entorno en general.

2. DELIMITACIÓN LEGAL E INSTITUCIONAL DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR Y SUS COMPETENCIAS LABORALES

Analizar el contexto general y específico de las Cajas de Compensación Familiar, requiere hacer un estudio del subsidio familiar en Colombia, y demás especificaciones que orienten a la comprensión de sus procesos y actividades que dichas instituciones desarrollan. El pago del subsidio familiar es la principal función que realizan las Cajas de Compensación Familiar en Colombia; esta es una prestación social importante, en la medida que contiene un marco legal que establece el manejo y dirección de la misma; por tal motivo se analiza a continuación su contenido, bajo la ley 21 de 1982, del subsidio familiar:

El subsidio familiar, según lo establece la ley, es 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. No constituye salario ni se computa como factor del mismo¹¹.

La legislación constituyó tres modalidades por medio de las cuales las Cajas de Compensación Familiar pagan el subsidio:

- **En dinero:** es la cuota monetaria mensual que se entrega por cada persona a cargo del trabajador que devengue hasta cuatros salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **En especie:** alimentos, vestidos, becas, textos escolares, medicamentos.

¹¹ www.ssf.gov.co/asp_legales/frameset.htm.

- **En servicios:** es aquel que se reconoce a todos los trabajadores afiliados cuando acceden a los servicios de Salud, Educación, Cultura, Turismo, Vivienda y Recreación¹².

Hablar del subsidio familiar en Colombia, requiere describir igualmente su vigilancia y control, para este efecto, se creó en la Superintendencia de Subsidio Familiar, según la Ley 25 de 1981. La razón de ser de la Superintendencia del Subsidio Familiar, es garantizar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control, el eficaz funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar, acorde con la Ley y normas vigentes, la ampliación de su cobertura y la calidad de los servicios que prestan, en especial a la población de medianos y bajos ingresos, en aplicación de los principios de universalidad y solidaridad.

La Superintendencia vela porque las Cajas cumplan con la prestación de los servicios sociales a su cargo, con sujeción a los principios de eficiencia y solidaridad en los términos que establezca la ley; cumple con las prioridades que trace el Gobierno Nacional en el área de Seguridad Social, y adopta políticas de inspección y vigilancia orientadas a que las instituciones vigiladas se modernicen e incorporen desarrollos tecnológicos que aseguren un progreso adecuado en las mismas.

La mencionada ley 21 de 1982 en su capítulo V provee una serie de aspectos, que permiten identificar con precisión el accionar de la Cajas de Compensación Familiar, definiéndolas como:

“Personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, para cumplir

¹² COLOMBIA. Ley 21 de 1982. Rige el Subsidio Familiar en Colombia. Dictada y aprobada por Senado, Cámara y Presidencia de la Republica.

funciones de Seguridad Social a través del recaudo de aportes y pago de las asignaciones del Subsidio Familiar”¹³.

La principal función de las Cajas de Compensación Familiar es administrar aportes y coordinar en beneficio de la población objetivo (trabajadores) programas, proyectos y actividades en función de satisfacer las necesidades básicas de recreación, capacitación, salud y vivienda; éstas reciben el 4% sobre la totalidad de la nómina a cargo del empleador como aporte parafiscal; así mismo deben desarrollar programas y obras sociales, cumplir con funciones de Seguridad Social; brindar recreación, educación, capacitación, y servicio de bibliotecas, nutrición y mercadeo de productos básicos de la canasta familiar de las personas de menores ingresos, crédito de fomento, salud y participación. Dentro de sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), las escuelas industriales y los Institutos Técnicos en los términos y con las modalidades de la ley.
- Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o servicios, de acuerdo con lo prescrito en el artículo 62 de la presente Ley.
- 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 señalado por la ley.
- Cumplir con las demás funciones que señale la ley¹⁴.

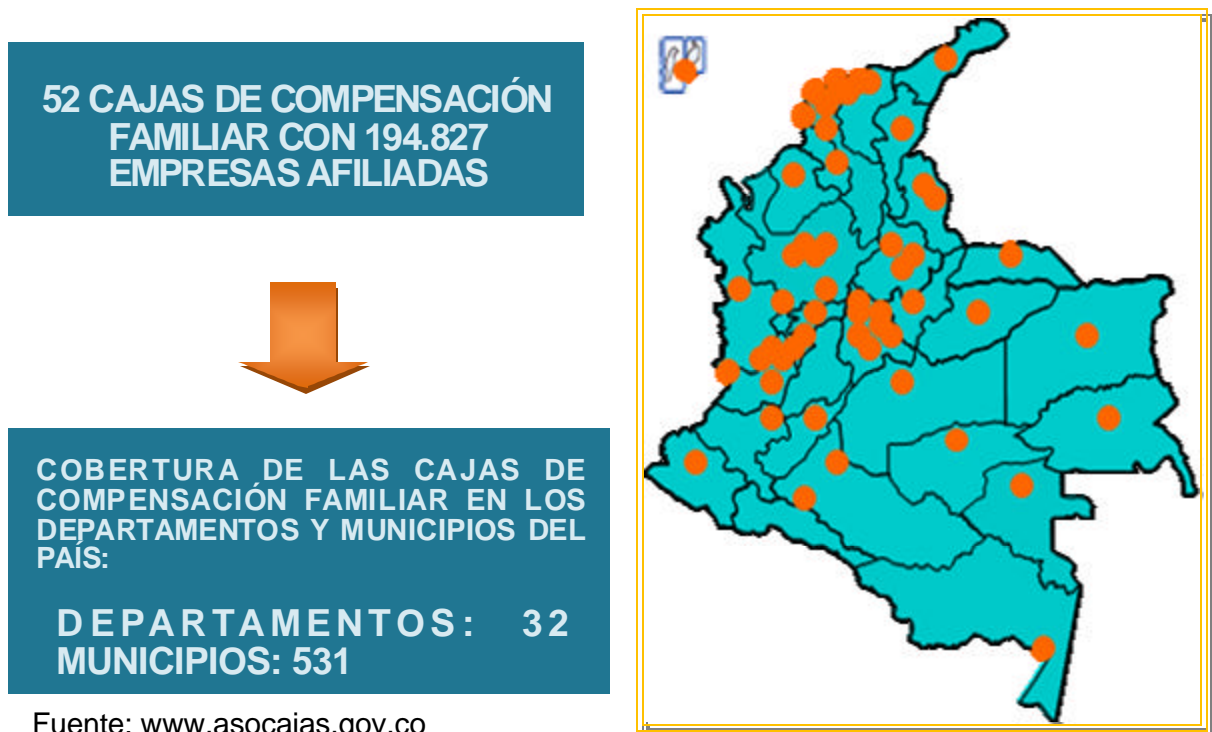
¹³ Ibíd.

¹⁴ Ibíd.

La historia y la evolución de la normatividad en el País, evidencian un cambio positivo en la gestión de las Cajas de Compensación, las organizaciones que originalmente se crearon con el único fin de otorgar el subsidio familiar, hoy por hoy son parte fundamental del desarrollo social de las familias a ellas vinculadas.

En cumplimiento de sus funciones preestablecidas, las Cajas de Compensación Familiar han extendido su radio de acción y cobertura a nivel nacional; permitiendo de esta manera beneficiar a un mayor número de personas, como se registra en la figura 2.¹⁵

Figura 2. Cobertura de Las Cajas de Compensación Familiar.

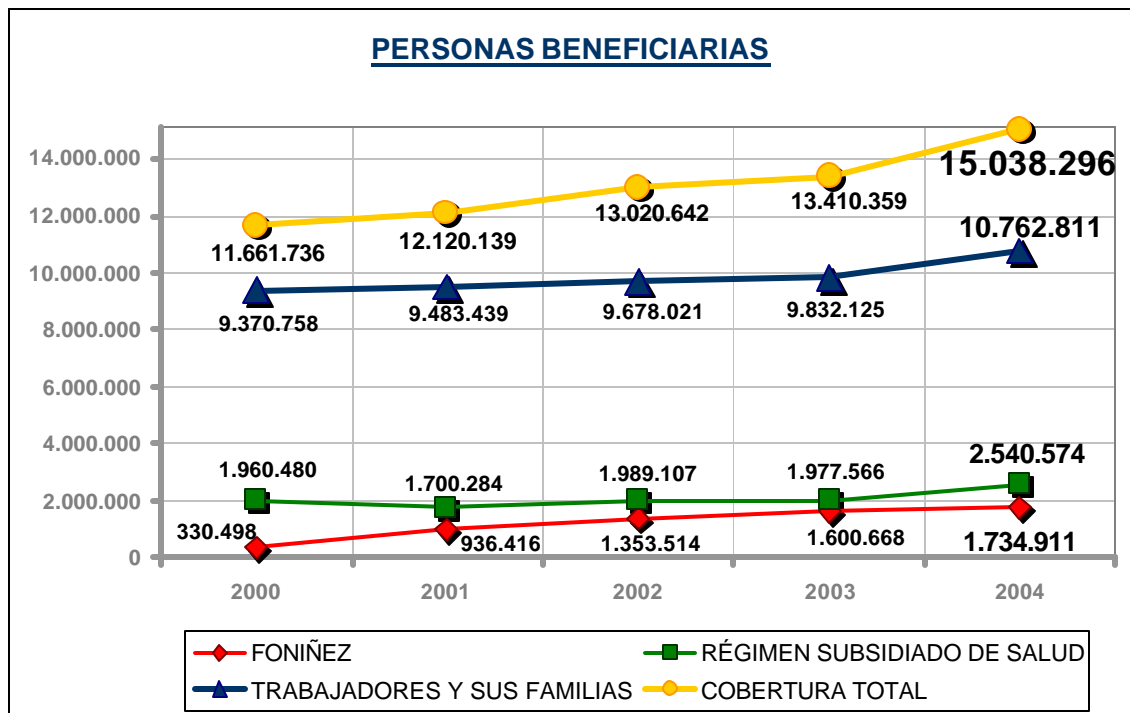


De esta manera al año 2004, según las estadísticas de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar, se encontraban constituidas 52 instituciones

¹⁵ www.asocajas.gov.co

en 32 Departamentos y 531 Municipios de Colombia; así mismo contaban con un total de 194.827 empresas afiliadas y 15.038.296 personas beneficiadas incluyendo niños, trabajadores y sus familias; y población en general; evidenciándose así un crecimiento del 15,5% equivalente a 2.017.654 personas, desde el año 2002 al 2004; figura 3.¹⁶

Figura 3. Personas beneficiarias de las Cajas de Compensación Familiar.



Fuente: www.asocajas.gov.co

Dentro de la función de redistribuir los aportes del 4% que pagan los empleadores a las Cajas de Compensación familiar, se destinan porcentajes equivalentes para la prestación de los diferentes servicios que tienen a su cargo; como se relaciona en el cuadro 5.¹⁷

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

Cuadro 4. Distribución de aportes 4%.

	2004 (\$ MILL)	
APORTES 4%	1.575.288	100,00%
SALUD - FOSYGA	116.571	7,40%
VIVIENDA - FOVIS	181.541	11,52%
EMPLEO - FONEDE	102.560	6,51%
NIÑEZ Y JORNADA ESCOLAR - FONINEZ	58.285	3,70%
ADMINISTRACION	126.023	8,00%
CONTRIBUCION SSF	4.568	0,29%
RESERVA LEGAL	4.726	0,30%
SUBSIDIO MONETARIO	540.238	34,29%
SUBSIDIO DE ESCOLARIDAD	9.924	0,63%
SUBSIDIO EDUCACION (LEY 115)	39.382	2,50%
SUBTOTAL	1.183.818	75,13%
PROGRAMAS SOCIALES	391.470	24,87%

Fuente: www.asocajas.gov.co

De los aportes recibidos por las Cajas, la ley establece que el 75,13% tiene destinación específica; el restante se distribuye en programas sociales de salud, educación, vivienda, capacitación y recreación; de esta manera dichas instituciones cumplen con el objetivo para el cual han sido establecidas y generan múltiples beneficios a la población.

Las Cajas de compensación familiar vistas como sistemas, se encuentran expuestas a factores externos que regulan su accionar, por tal razón, existen otras

leyes, decretos y artículos, correspondientes a un marco legal que son necesarios mencionar y analizar en la medida que pertenecen a un macrosistema que orienta la gestión de dichas instituciones.

De manera general se hace referencia al Código Sustantivo de Trabajo que regula la relación laboral en Colombia, determina los deberes y derechos de las partes, y sus ordenamientos son acatados por todas las empresas en el País; en 1993 aparece la ley 100 creando en Colombia el Sistema de Seguridad Social Integral; en el año 2002 mediante la ley 789 se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social; se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo; posteriormente en el año 2003 mediante la ley 860 y 797, se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones de la ley 100 de 1993, y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.

En segunda instancia las cajas de compensación familiar deben tener en cuenta las disposiciones establecidas en la constitución política de Colombia, como máxima norma a nivel nacional y en la demás legislación nacional, de esta forma se regula el derecho al trabajo, la protección que se da los trabajadores y los demás estatutos que controlan y vigilan la relación entre el sistema y el subsistema denominado Recurso Humano, o Capital intelectual.

El subsidio familiar en Colombia cuenta con una larga y extensa trayectoria, además de una amplia reglamentación, la cual constantemente esta renovándose. En 1957 aparece el decreto extraordinario 118 por medio del cual se establece el Subsidio Familiar como obligación legal en empresas con un capital superior a \$100.000 y un número mínimo de 20 empleados. El decreto 784 de 1989 reglamenta la Ley 21 de 1982 en relación con la afiliación de trabajadores y el pago del Subsidio Familiar en especie y servicios.

Para el 2002 se crea la ley 789, la cual modifica la Ley 21 de 1982, respecto a los requisitos que deben cumplir las personas a cargo para dar derecho a recibir la prestación social; las obligaciones de los trabajadores para acceder a la prestación; amplía las funciones de las Cajas de Compensación Familiar; crea Fondo para el fomento al empleo y protección al desempleado, con los componentes de microcrédito, capacitación para inserción laboral y apoyo económico (dinero); establece un régimen especial de aportes para estudiantes, desempleados y trabajadores independientes; contempla un régimen de afiliación voluntaria para expansión de cobertura de los servicios sociales ofrecidos por las Cajas de Compensación Familiar; fija un procedimiento para la liquidación de Cajas de Compensación; determina los principios que regirán el pago de la cuota monetaria y concede al Gobierno Nacional facultades extraordinarias para que expida las normas frente a los términos y condiciones a las cuales debe ajustarse la cuota monetaria; establece un régimen de transparencia para las Cajas e igualmente, otorga más funciones para la Superintendencia del Subsidio Familiar.

La normatividad establecida para las Cajas de compensación familiar, contempla un sin número de leyes, decretos y artículos, que orientan el desarrollo de sus procesos; sin embargo la normas descritas anteriormente, agrupan los estatutos más relevantes a través de la evolución de las Cajas y son el marco referencial del accionar legal de dichas instituciones; Innegablemente CAJASAN debe asumir cada una de estas leyes, e implementarlas en sus diferentes procesos, con el fin de dar cumplimiento a las exigencias de la legislación.

Bajo los lineamientos referidos anteriormente, actúa la organización en su globalidad, y así mismo el Departamento de Gestión Humana en la implementación de los procesos dirigidos a sus colaboradores. Actualmente, en la administración no solo se aplica la gestión por competencias, además de esto, las normas internacionales se han preocupado por desarrollar estatutos que destaquen los procesos de selección, la norma de ISO 9000; que ha sido

adoptada por más de 70 países alrededor del mundo como la norma de mayor aceptación que establece requisitos para los sistemas de calidad; así mismo consta de directrices que permiten establecer y mantener un sistema de calidad en la compañía. En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se produce.

Las normas ISO 9000 requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de normas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y servicios de calidad se fabriquen en forma consistente y a tiempo. En cuanto a la selección de personal es pertinente; tener en cuenta; que de este importante proceso dependen el desarrollo de las actividades que se realizan dentro de los procesos internos; que se reflejan en el producto final. La norma hace alusión a la importancia de contar con un excelente equipo humano teniendo en cuenta que el hombre dentro de la organización es un factor determinante. “El personal que realice trabajo que afecte el producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”. Igualmente establece en el inciso 6.2.2, que la organización debe¹⁸:

- Determinar las competencias para el personal
- Proporcionar información
- Evaluar la eficacia
- Asegurar la conciencia Mantener registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.

Las normas ISO se han puesto a la vanguardia de toda actividad comercial, tanto así que en ocasiones se ha convertido en una exigencia del mercado; hace

¹⁸ ISO. Norma técnica ISO 9001:2000.

alusión en los siguientes temas, como pilar de calidad en relación al recurso humano.

Cuadro 5. Gestión de los recursos. Norma ISO 9001:2000¹⁹

GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS	Identificar y aportar recursos
6.2 RECURSOS HUMANOS	
6.2.1 Generalidades	Definir y comunicar funciones y responsabilidad del personal
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Determinar necesidades de formación, facilitar y evaluar eficacia de la formación. Mantener registros. Sensibilizar a toda la organización sobre importancia Política de Calidad, Impacto del trabajo en la calidad, mejora, responsabilidades, consecuencias
6.3 INFRAESTRUCTURA	Espacio de trabajo, equipos, mantenimiento, servicios de apoyo
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO	Salud e Higiene, Métodos de Trabajo, Ética, Condiciones Ambientales

Fuente: Norma ISO 9001:2000. Numeral 6.

Los estándares de calidad ofrecen a la gestión de recursos humanos una oportunidad de organizar el talento humano de la empresa desde sus inicios, teniendo en cuenta su ambiente laboral. Esto influye notablemente en el desempeño y en los resultados, de la metodología que se emplee para poner en función de la organización y del ámbito laboral todas aquellos conocimientos y practicas; tener implementado un sistema de calidad, como los que rigen la norma mencionada, es tener la certeza que dentro del ambiente empresarial el desempeño de su recurso humano esta sujeto a requisitos de provisión, selección,

¹⁹ Norma ISO 9001:2000. Numeral 6.

desarrollo, crecimiento y capacitación de un personal motivado y comprometido con la misión y visión corporativa.

Dicho marco legal constituyó la base de la intervención de Trabajo social en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN, ya que partiendo de ellas se observó el subsistema humano como un receptor de factores externos que limitan o aumentan su accionar. El conocer la legislación que orienta las Cajas de Subsidio familiar permitió al Trabajo social ubicarse en un contexto legal que influye y orienta los procesos tanto internos como externos, en estas instituciones.

3. LA INSTITUCIÓN COMO UNIVERSO DE INTERVENCIÓN

La Caja Santandereana de subsidio familiar CAJASAN, institución donde se desarrolló la práctica empresarial, es una entidad sin ánimo de lucro, que abrió sus puertas al público el 10 de septiembre de 1957 por iniciativa de un grupo de empresarios y apoyados por diferentes gremios económicos como la ANDI, ACOPI, y FENALCO, buscando crear la primera entidad de compensación familiar de Santander que respondiera a las necesidades sociales de los trabajadores y sus familias. El primer nombre que recibió esta caja fue CASSUFA bajo la filosofía del servicio social. Hoy se ha convertido en una corporación autónoma de derecho privado con patrimonio propio y personería jurídica No 3128 reconocida y controlada por el gobierno nacional a través de la Superintendencia del subsidio familiar. Hace presencia en Bucaramanga, el Área Metropolitana y más de 33 municipios, con sus Centros Integrales de Servicios, y cuenta además, con 615 empleados, distribuidos en diversos municipios, en las diferentes dependencias y en los servicios que presta.

CAJASAN en sus inicios concebía su misión desde la compensación de la obligación económica de los trabajadores afiliados y sus familias, otorgando un subsidio mensual en dinero por cada una de las personas a cargo del trabajador afiliado. Desde entonces, como pionera en el departamento, CAJASAN representa una alternativa real para satisfacer las necesidades de empleadores y empleados a través de servicios como subsidio, salud, educación, fomento empresarial, recreación, deportes y turismo, mercadeo y vivienda, contribuyendo de esta manera al desarrollo equilibrado de las organizaciones, los trabajadores y sus familias²⁰.

²⁰ CAJASAN. Portafolio de servicios. 2005.

Todo su accionar se apoya en procesos innovadores, efectivos y tecnificados en función del desarrollo de su talento humano, buscando la productividad necesaria que le permita conseguir ingresos para su supervivencia económica y generar valor agregado en los servicios que satisfagan a sus clientes como núcleo y eje de su razón de ser. Este proceso lo lleva a cabo direccionando los métodos y actividades administrativas de talento humano tanto al logro de metas y objetivos organizacionales, como a la facilitación del crecimiento personal y al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, consiguiendo que su personal esté capacitado, preparado y motivado. Con esta base laboral le permite proyectarse como la entidad líder en el Departamento de Santander, prestadora de servicios sociales que satisfagan a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los mismos, con criterio de rentabilidad social y económica, gravitados en una estructura flexible, dinámica y en una administración productiva y participativa.

La actividad productiva manejada por CAJASAN hace que todas sus fuerzas internas estén en constante actividad, asumiendo cambios planteados por el sistema externo, que le exigen excelencia en la calidad de sus servicios y una gestión encaminada a la provisión y conservación del talento humano. Esta dinámica hace que la intervención profesional de Trabajo Social sea fundamental en el desarrollo de los elementos que articulados, estructurarán el funcionamiento de la organización.

Conservando la mirada holística en el proceder de la Caja se hace necesario conocer los valores corporativos que orientan el accionar de sus colaboradores y respaldan las decisiones tomadas, mantienen firme el sistema y lo comprometen con sus clientes y con su fuerza principal, que es su capital humano, por medio de gestión humana, estos valores son: la satisfacción, sostenibilidad, responsabilidad social, generación de valor, desarrollo humano, transparencia y confiabilidad.

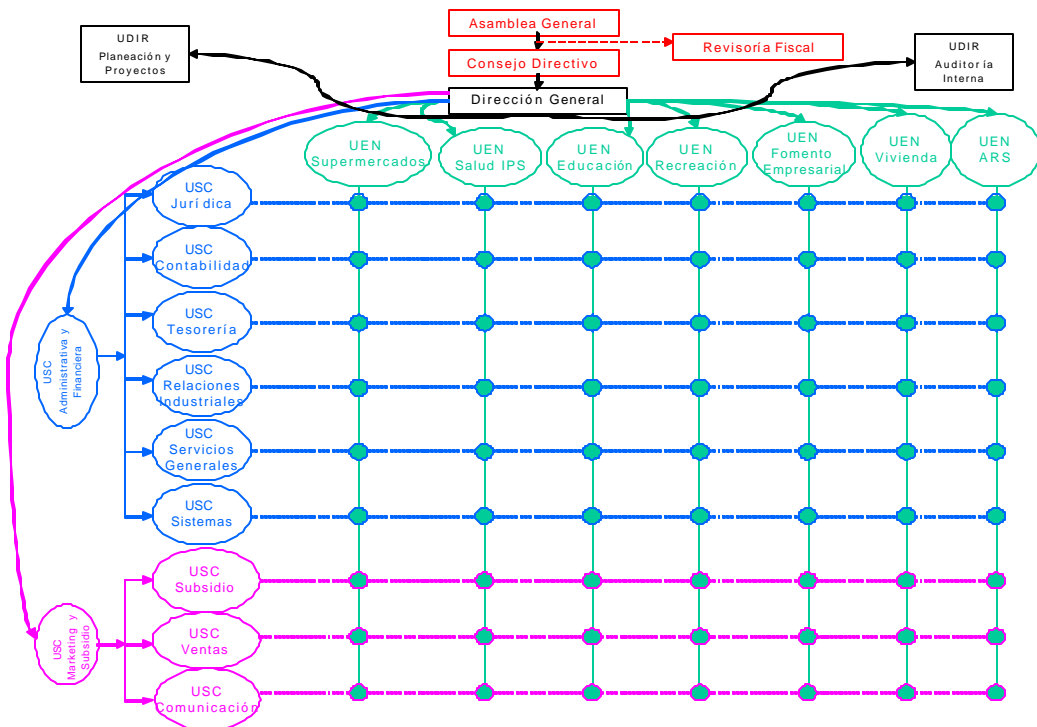
Los resultados entregados por este sistema llamado CAJASAN se dirigen a otorgar el subsidio familiar a sus afiliados, el cual paga en dinero, especie y servicios; como

administradora del Régimen Subsidiado garantiza la prestación de servicios de salud a la población más vulnerable; como prestadora de servicios de salud, IPS, ofrece servicios de tipo ambulatorio en los diferentes niveles de complejidad del POS a sus afiliados y personas vinculadas a importantes EPS y ARS del Departamento y particulares; como parte de su compromiso social ofrece educación formal (básica primaria, básica secundaria y media técnica), educación para adultos, además de formación y desarrollo empresarial; a través del departamento de recreación y turismo, los afiliados pueden acceder a los centros recreacionales, vacacionales y a los programas de recreación dirigida y turística; también brinda beneficios por medio de supermercados, droguerías, panadería, talleres de mercadeo sin costo y bonos de mercadeo; adicional a lo anterior facilita préstamos y auxilios para microempresarios, estudiantes y madres cabeza de familia; finalmente dentro de su proyección comunitaria cuenta con programas sociales dirigidos a las clases vulnerables y desfavorecidas en Santander.

Caracterizar la Caja de Subsidio Familiar, involucra observarla como un todo, y dentro de esta visión sistémica aparece no solo su rumbo corporativo, sus valores y programas, sino además su organización interna. CAJASAN está compuesta por una *ASAMBLEA GENERAL DE AFILIADOS*, que es el máximo órgano social de dirección, se compone de los miembros afiliados hábiles, esto es empleadores afiliados, personas naturales o jurídicas que se encuentran registrados y que están obligados a pagar el subsidio familiar por conducto de ella, representados por sí mismos o por sus apoderados o representantes legales. En segunda medida se halla el *CONSEJO DIRECTIVO*, órgano administrativo, de asesoría y colaboración del Director General, responsable de la supervisión del rendimiento de los ejecutivos y garante de beneficios para los grupos de referencia y de interés, que circunscribe su actividad a lograr el desarrollo del objeto social de la Caja. Finalmente dentro de la escala jerárquica, se encuentra *EL DIRECTOR GENERAL*, este es el Director Administrativo de la Corporación, el responsable de ejecutar las estrategias corporativas y las directrices aprobadas por la

Asamblea General de Afiliados y/o el Consejo Directivo, y quien representa legalmente a la Caja, según los estatutos. Esta organización se presenta a continuación:

Figura 4. Organigrama CAJASAN²¹



Fuente: Portafolio de Servicios. CAJASAN.2005

Estos órganos mencionados anteriormente, componen la estructura de mayor jerarquía en CAJASAN, son los que sostienen y orientan el desarrollo organizacional; pero también existen unidades de soporte corporativo, que colaboran con el funcionamiento, dirección y coordinación de cada subproceso de la Caja. El subsistema más cercano y comprometido con el desarrollo del cliente interno es la *UNIDAD DE SOPORTE CORPORATIVO: GESTIÓN HUMANA*; en la cual se concentró la intervención profesional de Trabajo Social.

²¹ Portafolio de Servicios. CAJASAN.2005

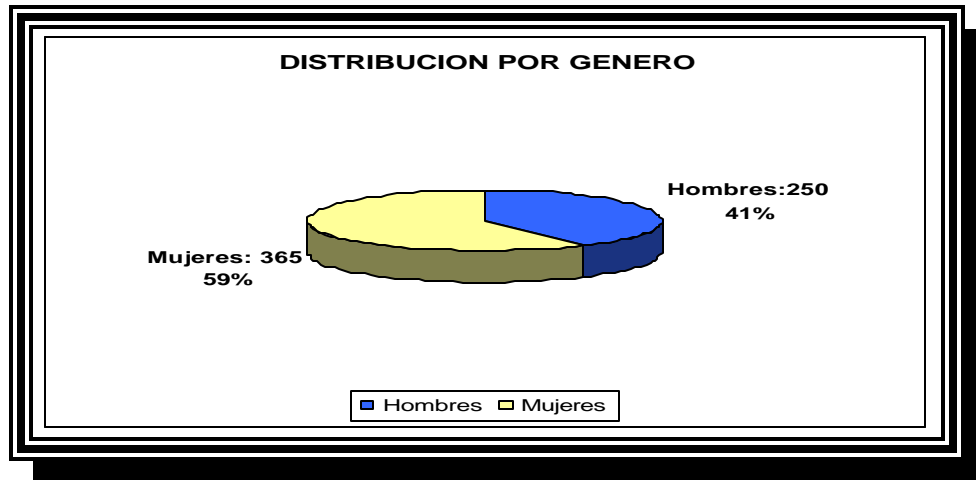
Dicha Unidad de Soporte Corporativo tiene como objetivo principal proveer y mantener el capital humano sano, feliz, motivado, satisfecho, ético, comprometido, productivo, e identificado con el sistema de compensación de las cajas de Colombia. Se encarga directamente de la provisión del Talento humano, desarrollando los programas de selección, inducción, entrenamiento al puesto de trabajo; conservación y desarrollo del talento humano a través del análisis del clima laboral, formación y capacitación, salud ocupacional, incentivos y sistemas de compensación; evaluación de desempeño y área de nomina, cuyas actividades principales son la liquidación, seguridad social del empleado, pensión, cesantías, y toda la estructura salarial de la organización.

Los resultados de las funciones o programas realizados por Gestión Humana, permiten que los colaboradores se mantengan motivados, y comprometidos con los objetivos del sistema, de igual manera es allí donde nacen los procesos de mejoramiento de la calidad de vida del personal en CAJASAN; razón por la cual se crea en dicha área, el espacio para el accionar del Trabajador Social.

3.1 LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

El recurso humano es el elemento fundamental para alcanzar los objetivos y metas que permiten el desarrollo y crecimiento organizacional, es importante conocer sus características con el fin de crear o desarrollar programas en beneficio de sus necesidades como subsistema dentro de la organización.

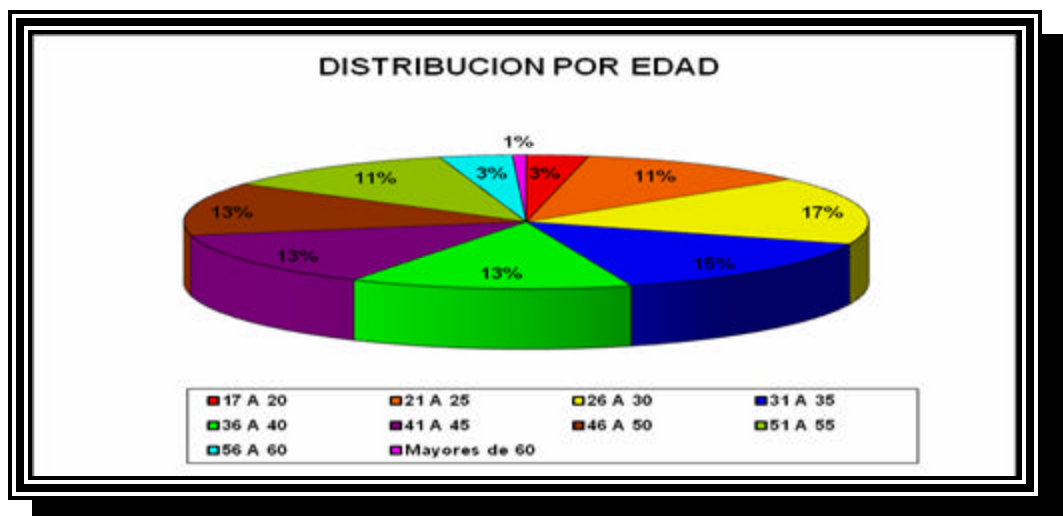
Figura 5. Distribución de empleados por género



Fuente: Autora

Para el 2005 en CAJASAN laboraban 615 empleados distribuidos de acuerdo al género en: 365 mujeres, equivalente al 59% y 250 hombres, correspondiente al 41%; evidenciando, un mayor porcentaje femenino trabajando en la organización; sus principales funciones son de carácter administrativo; la población masculina ejerce actividades fundamentalmente operativas dentro de la organización.

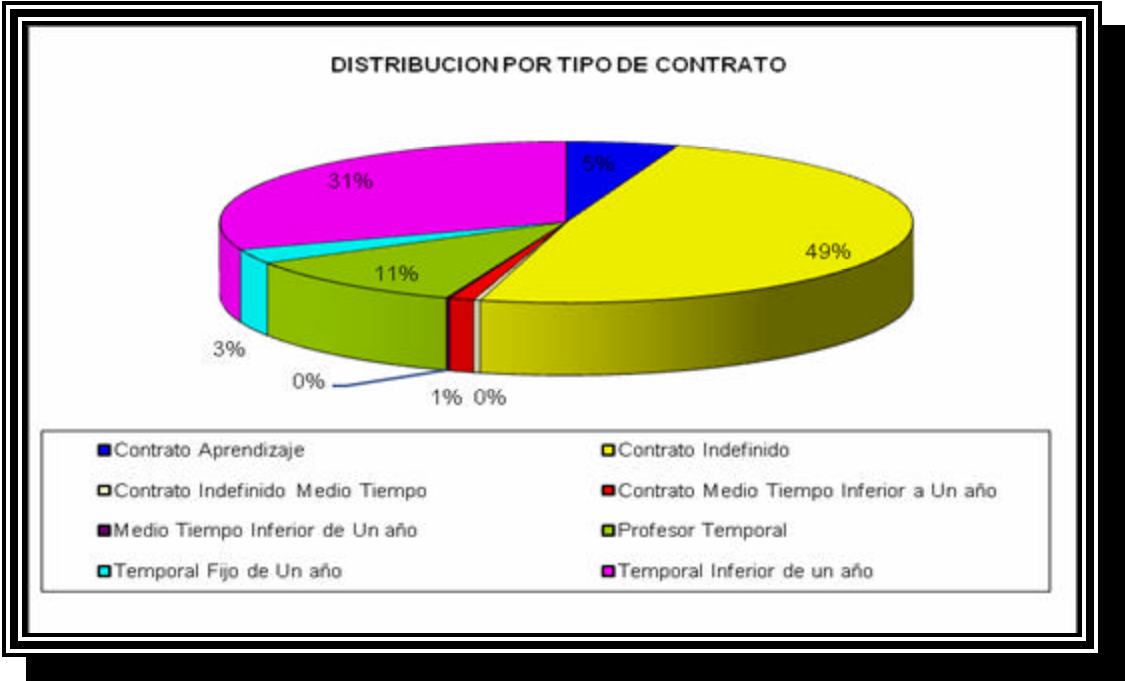
Figura 6. Distribución de empleados por edad



Fuente: Autora

La edad de los colaboradores es un factor importante para determinar programas de conservación del talento humano; en CAJASAN el rango de edad cuyo porcentaje es superior es de 26 a 30 años (101 empleados), equivalente al 17%, esto indica que su población mayoritaria se localiza en la edad productiva; el rango de 31 a 35 años (90 empleados), corresponde a un 15%, y el rango de 36 a 40 años (82 empleados) y 41 a 45 años (82 empleados), semejan respectivamente el 13% de la población total. El 3% de la población (18 empleados), se encuentra en la edad de 17 a 20 años y el 11% restante (68 empleados) de 21 a 25 años, estos últimos son practicantes del SENA o practicantes universitarios; la población que se ubica en este rango son contratados a término fijo inferior a un año o aprendizaje. La población mayor de 45 años (174 empleados), semejante al 28%, son generalmente empleados con una larga trayectoria en la organización.

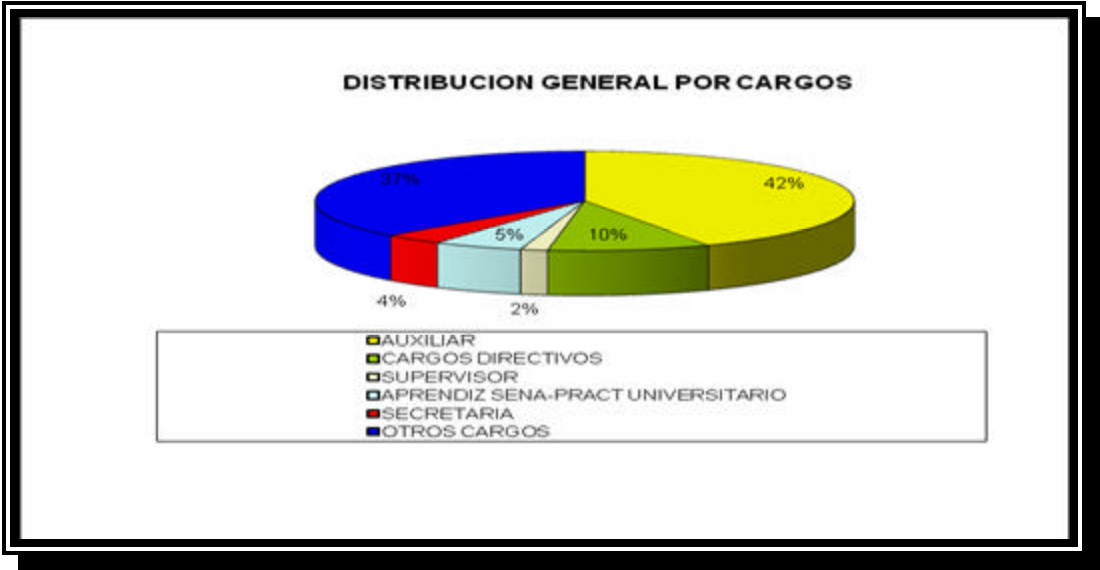
Figura 7. Distribución por tipo de contrato



Fuente: Autora

En la organización la relación laboral se formaliza a través de diferentes tipos de contratos establecidos según la legislación laboral y los reglamentos internos de la Caja. El 49% de los empleados (300), tienen contrato a término indefinido; son aquellas personas que han ingresado a la Caja como producto de necesidades específicas, han manejado procesos de diferente índole a quienes tienen contrato a término definido y gozan de mayores garantías. Los colaboradores cuyo contrato es el denominado internamente como “temporal” inferior a un año (188), corresponden al 31%, este es el contrato laboral por seis meses, se renueva o no, dependiendo del concepto de la evaluación de desempeño que realiza el jefe inmediato, remitido posteriormente a Gestión Humana. Los docentes que hacen parte de la organización (67), corresponden al 11% de la población total, quienes en su mayoría tienen un contrato temporal, es decir su contrato permanece de acuerdo a la actividad académica. Se encuentra también el contrato de Aprendizaje, realizado para los practicantes SENA y universitarios y por último cabe resaltar que existe un tipo de contratación por bolsa de empleo que es manejado bajo parámetros de la misma y no se contaron para este diagnóstico como empleados directos de la Caja.

Figura 8. Distribución por cargos



Fuente: Autora.

Dentro de la organización existe un total de 79 cargos; jerárquicamente los cargos principales y a su vez de mayor responsabilidad, son los directivos, que representan el 10% de la población general; los cargos que concentran mayor población son auxiliares administrativos que comprenden el 42% de la población total; las secretarías, los aprendices del SENA y los supervisores componen el 11% del personal, existen otros cargos que personifican un 37%,

Estos porcentajes indican que la mayor población en la organización ejerce funciones ejecutivas y operativas, por lo tanto el salario oscila entre el mínimo legal vigente y seiscientos mil pesos mensuales, las funciones del personal se desarrollan en una jornada laboral de nueve horas durante cinco días a la semana, a excepción de las personas que laboran en la sede vacacional, colegios y supermercados. Estos trabajadores tienen una formación académica media, existe una gran proporción que realiza sus estudios universitarios en la jornada nocturna, esto se debe al apoyo de la empresa en esa área.

Los cargos directivos, específicamente los gerentes de Unidades de Soporte Corporativo o de Unidades Estratégicas de Negocios, Gestores y Profesionales, son personas con alto nivel académico y sociocultural, obtienen mayores ingresos y poseen autonomía en sus decisiones; sin embargo su responsabilidad también es mayor ya que tienen bajo su cargo personal y actividades muy importantes para la organización.

Los datos expuestos evidencian características importantes en el momento de generar procesos no solo de conservación, desarrollo y evaluación del talento humano en CAJASAN, sino además dentro de los requerimientos de nuevo personal; sin embargo los datos por sí solos no dan claridad de la dinámica que se genera al interior de la organización, y cómo interactúan sus subsistemas; por tal motivo basados en la evaluación de clima laboral aplicada a los trabajadores de la Caja, cuyo formato es autoría del *Dr. Carlos Eduardo Torres*, se presenta a

continuación factores importantes dentro de la cultura organizacional, que permiten una intervención desde el área social, efectiva y acorde con las necesidades del capital intelectual de la organización.

Los colaboradores en CAJASAN reconocen la autoridad y las funciones a desempeñar en cada cargo, lo que constituye una fortaleza, pues se conoce el conducto regular, y se tiene en cuenta los lineamientos de la caja para actuar, contribuyendo significativamente en el desempeño de las funciones. La comunicación, según los trabajadores, se encuentra en término medio, si bien hay interacción entre todas las dependencias de la empresa y existen medios escritos y verbales para realizar el proceso, los colaboradores consideran que no en todos los casos son efectivos, algunas dependencias de la organización no están informadas de lo que sucede o está por suceder. Por otra parte se considera que en algunos departamentos no existe facilidad para comunicarse con los jefes, esta situación tiende a convertirse en debilidad, por lo que se descuida el contacto humano y la oportunidad de retroalimentación laboral.

Los trabajadores, consideran que existe un reglamento interno de trabajo y que las actividades están sujetas a un manual de procedimientos; sin embargo existe una falencia, no todos lo conocen; a pesar de ello afirman que se acogen a las normas que sus jefes establecen y las que se encuentran determinadas; los colaboradores sienten que su trabajo lo realizan con esmero y eficiencia, que trabajan el tiempo que sea necesario, que se esfuerzan por cumplir a cabalidad sus obligaciones, y que además las tareas más difíciles las realizan con mayor dedicación; esto implica que la labor se realiza sin la necesidad de supervisión y demuestra el interés que despierta la labor en el personal, además de la disposición de superar los retos planteados por la caja.

En las diferentes dependencias se percibe que el trabajo se hace en equipo, con compañeros y no con rivales; existe trabajo en grupo, colaboración y disposición

para ayudar al compañero; no detectan tensión por demostrar quién es mejor, esta situación hace que se trabaje con tranquilidad y se optimicen las actividades orientadas a mejorar, crecer y perfeccionar el desempeño individual y colectivo. La relación entre compañeros es de cordialidad y apoyo, la empresa fomenta el buen trato y las relaciones humanas; sin embargo existe temor a exponer alguna idea por miedo a causar conflicto. El hecho de que la empresa fomente las relaciones interpersonales favorece la consecución de metas y el trabajo en equipo, sin embargo existen diferencias entre algunos compañeros, producto de la interacción.

El recurso humano se siente seguro laborando en esta organización, consideran que cuando se despide a alguien es por justa causa, además sienten que gozan de estabilidad laboral y se muestran confiados del puesto y trabajo que tienen; este aspecto se observa como fortaleza, las personas consideran que tienen estabilidad laboral, influyendo directamente en la motivación al logro de los objetivos de la empresa, y en la satisfacción en la realización de sus labores

La dinámica dentro de una organización es compleja, cada persona es un subsistema, que a su vez es influenciado por otros subsistemas externos, el reto consiste en mantener el equilibrio en la organización, creando acciones sociales que desplieguen todo el potencial y capacidad de los colaboradores, y a su vez constituyan un factor indispensable en el mejoramiento de su calidad de vida, en el interés que se tiene en él como persona y la facilitación de su motivación; es allí donde se inserta la experiencia de Trabajo Social organizacional.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

La profesión de Trabajo Social ha logrado una ubicación importante en el medio organizacional; la acción profesional cuenta con herramientas teóricas que le facilitan la intervención en procesos de talento humano, en provisión, conservación, y desarrollo del recurso humano, contribuyendo en el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos. El profesional del Trabajo Social Organizacional, conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización, formula políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la empresa, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado para la integración de los objetivos individuales y organizacionales.

La experiencia de Trabajo Social en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN se desarrolló durante el segundo semestre del año 2005, la intervención profesional se ubicó en la Unidad de Soporte Corporativo Gestión Humana y se desempeñó principalmente en el desarrollo de los objetivos de Provisión, Conservación y Desarrollo del Talento Humano, ejerciendo funciones como:

- Reclutamiento
- Entrevista
- Aplicación pruebas psicotécnicas
- Informes psicológicos de los aspirantes
- Visita familiar
- Inducción
- Levantamiento del Panorama de Riesgos
- Consolidación del COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional)
- Actualización del programa de Salud Ocupacional
- Aplicación de evaluación de clima laboral.

El desarrollo metodológico inició con la fase de ubicación institucional, fundamentándose básicamente en la recopilación de información a través de revisión documental y entrevistas semiestructuradas a los colaboradores de la Caja, con el fin de conocer los principales programas y las actividades laborales.

El diagnóstico preliminar realizado a la Unidad de Soporte Corporativo de Gestión Humana, al igual que el institucional (capítulo anterior) se analizó mediante la MATRIZ DOFA. En cuanto a los hallazgos iniciales se destaca, en lo concerniente a la provisión del talento humano, la existencia de un proceso definido de selección de personal: realización de pruebas psicotécnicas, entrevistas y proceso de inducción al nuevo personal, pero al mismo tiempo se evidenció la ausencia de una visita de comprobación familiar, un seguimiento inestructurado y débil de los procedimientos de preselección y selección del aspirante al cargo y la no utilización del perfil de cargos.

La conservación del talento humano en la Caja consta de actividades aisladas, independientes, sin un objetivo que enmarque su proceder; carece de un programa de bienestar estructurado que presente metas, objetivos y una proyección; no incluye los núcleos familiares de los colaboradores en las actividades recreativas o de celebración; y presenta falencias estructurales en el manejo de la Salud Ocupacional. A pesar de estos desatinos en el manejo de la conservación del personal hay gran motivación en los colaboradores a causa de los incentivos monetarios y el sistema de crédito facilitado por la Caja.

En cuanto a la evaluación interna se apreció como fortaleza el hecho que los jefes de cada Unidad de Soporte Corporativo, los jefes de línea y Gestión Humana tomen en cuenta la valoración de desempeño, realizada en el periodo de ejercicio como requisito para la renovación de contrato, pues esto motiva al cumplimiento de la tarea y la consecución de metas individuales y colectivas.

El medio competitivo en el que se encuentra inmersa la Caja exige la actualización en los procesos y procedimientos, tanto de los servicios prestados al cliente externo, como de los métodos y técnicas utilizadas para selección y conservación de ese Talento Humano que le hará alcanzar las metas y objetivos planteados. La presencia de personal joven y actualizado en cuanto a las necesidades de la institución y a los requerimientos del mercado, como es el caso del estudiante en práctica de Trabajo Social, le permite a organizaciones como CAJASAN retroalimentarse y actualizarse en los procesos de selección, capacitación, inducción y reinducción del recurso humano en pro de los objetivos corporativos y de un cumplimiento de expectativas planeadas.

Los aspectos descritos anteriormente, son los principales elementos evidenciados durante la fase diagnóstica en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar y en los procesos dirigidos por el área de Gestión Humana; dichos componentes orientaron la realización de la planeación estratégica, concentrando la intervención fundamentalmente en el área de Provisión y Conservación del Talento Humano, específicamente en el proceso de selección.

Cuadro 6. Análisis DOFA.

DIAGNOSTICO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Perfil de cargos, pruebas psicotécnicas, entrevista, proceso de inducción, como componentes de provisión del talento humano. ◆ Sistema de crédito, incentivos monetarios y no monetarios a los trabajadores. ◆ Conocimiento de la legislación en Salud Ocupacional. ◆ Evaluación de desempeño, como parte del proceso de reanudación de contratos. ◆ Claridad en el programa del accionar profesional por parte del gerente de Gestión Humana. ◆ Recursos materiales disponibles. ◆ Motivación al logro, por parte del estudiante. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inexistencia de visitas familiares, como parte del proceso de selección. ◆ Inexistencia de un programa estructurado para la conservación y desarrollo de los trabajadores. ◆ Actividades aisladas de bienestar social. ◆ No se involucra las familias de los empleados en procesos de bienestar. ◆ Inexistencia de un programa de salud ocupacional actual. ◆ Escasos procesos de motivación y formación para el empleado.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (F.O.)	ESTRATEGIAS (D.O.)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Convenio con ADECO (Bolsa de empleo) para el proceso de provisión de talento humano en CAJASAN. ◆ Apoyo de la ARP en los procesos de Salud Ocupacional. ◆ Conferencias organizadas por el Departamento de Marketing a los afiliados. Involucra a los trabajadores. ◆ Apoyo de diversas instituciones en la realización de actividades para los empleados. ◆ Seminario semanal de retroalimentación y asesoría por parte de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Involucrar a la ARP en los procesos de documentación y actualización en Salud ocupacional. ◆ Sistematizar el banco de datos, de los aspirantes a los diferentes cargos de la Caja. ◆ Realizar un Informe Psico-Social, utilizando los resultados de las pruebas psicotécnicas. ◆ Realizar entrevistas semiestructuradas de acuerdo al perfil del cargo. ◆ construir una matriz DOFA de cada aspirante, de acuerdo a lo encontrado en los resultados de las pruebas psicotécnicas y la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Apoyar el proceso de provisión del talento humano, a través diversas estrategias. ◆ Diseñar, ejecutar y consolidar el programa de conservación y desarrollo del talento humano en CAJASAN. ◆ Consolidar los procesos de capacitación y desarrollo personal en los colaboradores de la caja. ◆ Organizar y ejecutar el programa de salud ocupacional de CAJASAN
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (F.A.)	ESTRATEGIAS (D.A.)
<ul style="list-style-type: none"> ● Desconocimiento de las condiciones socio-familiares del trabajador ● Estancamiento intelectual y técnico del empleado ● Desconocimiento en salud ocupacional por parte de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crear instrumento que permita realizar diagnostico de las condiciones socio-familiares del empleado. ◆ Capacitación en salud ocupacional a los trabajadores. ◆ Fomentar la motivación y sentido de pertenencia de los empleados hacia CAJASAN 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estructurar e implementar la visita familiar como parte del proceso de selección. ◆ Generar procesos efectivos de capacitación y formación. ◆ Realizar diagnóstico de las condiciones socio-familiares de los colaboradores de la caja. ◆ implementar actividades de bienestar, involucrando las familias de los colaboradores.

FUENTE: Autora

Como resultado de este análisis se presenta la siguiente planeación:

4.1 PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL

El proceso de intervención profesional, se enmarco dentro de dos objetivos específicos y sus respectivas acciones estratégicas.

4.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Apoyar el proceso de provisión del talento humano, a través del fortalecimiento de la selección de personal y la implementación de la visita de comprobación familiar a los aspirantes.
2. Diseñar, ejecutar y consolidar el programa de conservación y desarrollo del talento humano en CAJASAN.

4.3 DESARROLLO DE ACCIONES ESTRATEGICAS

Cuadro 7. Objetivo 1. Estrategia 1.

OBJETIVO 1 : FORTALECER EL PROCESO DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO EN CAJASAN		
ESTRATEGIA 1: Apoyar en el proceso de selección del personal.		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO
Apoyar la aplicación de pruebas psicotécnicas a los aspirantes.	Aplicar las pruebas psicotécnicas a todos los aspirantes, cada vez que se presenten convocatorias.	Supervisión en aplicación de Pruebas psicotécnicas a todos los aspirantes.

Acompañar en la elaboración del informe psicológico, determinando las habilidades y destrezas del aspirante.	Elaborar los informes psicológicos de todos los aspirantes, una vez se calificadas las pruebas psicotécnicas	Se realizaron los informes psicológicos y el análisis DOFA del 100% de los aspirantes.
Organización de la Base de Datos de Aspirantes.	Sistematizar la base de datos y facilitar la obtención de información de las hojas de vida archivadas.	Se logró clasificar las hojas de vida de los aspirantes por nivel académico, profesión y oficio.
Realizar una presentación en diapositiva para la inducción de los nuevos empleados de la Caja.	Institucionalizar la información presentada mediante una presentación en power point.	Se logró realizar la presentación como medio de inducción para los aspirantes contratados.

Apoyar el proceso de selección del personal en CAJASAN fue la primera estrategia planteada como medio para fortalecer el proceso de provisión del talento humano en la Caja; para tal fin inició la organización y estructuración de la base de datos, se efectuó una rigurosa clasificación por nivel académico, profesión y oficio; de esta manera se ordenó y sistematizó el banco de datos. También se aprovechó el informe producido por las pruebas psicotécnicas para elaborar el análisis de fortalezas y debilidades de las personas en proceso de selección.

Con el desarrollo de esta acción estratégica se consolidó el proceso de provisión de Talento Humano (T.H), ya que se logro organizar varios puntos, pues se organizó la información de los aspirantes, acción que facilitó la conservación y recuperación de las hojas de vida existentes en el archivo. Se modificó el procedimiento de provisión del T.H; se inició con una exposición de las expectativas de la empresa y del cargo en relación a su labor en caso de llegar a ocupar la vacante y la instrucción de la metodología utilizada por cada prueba, con el fin de disminuir la tensión y obtener respuestas mas acertadas sin estar condicionados por la inseguridad y el nerviosismo.

Cuadro 8. Objetivo 1. Estrategia 2.

OBJETIVO 1: FORTALECER EL PROCESO DE PROVISION DE TALENTO HUMANO EN CAJASAN		
ESTRATEGIA 2: Implementar y consolidar las visitas familiares para los aspirantes.		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO
Elaborar formato para realizar visitas familiares.	Formato elaborado y revisado, ultima semana de septiembre del 2005.	Formato de visita familiar aprobado. Anexo A.
Implementar las visitas familiares.	Realizar la totalidad de visitas, a las personas seleccionadas.	El formato fue aprobado, y se realizó una (1) visita familiar, debido a que su aplicación no se dio dentro del proceso de la práctica profesional.

La segunda estrategia propuesta con el fin de fortalecer el proceso de selección de personal fue: estructurar e implementar la visita familiar a los aspirantes, debido a la inexistencia de un sistema de comprobación de datos, el instrumento fue diseñado y aprobado; sin embargo por la dinámica de la organización no hubo espacio para realizar la visita familiar a todos los aspirantes; no obstante, se realizó una visita para el área de seguridad, efectuada anteriormente por el jefe de área.

La visita familiar al aspirante es una elemento importante dentro del proceso de selección del personal; implementarlo en la organización, implica dar un paso en el desarrollo del proyecto de provisión de personal, a través del cual se puede

plantear un programa de bienestar que satisfaga las necesidades psico-sociales del colaborador.

Con esta estrategia se buscó: profundizar en el conocimiento del aspirante a las ofertas laborales, no limitarse al conocimiento de sus habilidades y sus percepciones; conocer su desarrollo en el núcleo familiar y en el vecindario, para establecer el grado de incidencia contextual en sus conductas, decisiones y actitudes frente a la dinámica de la Caja. Esta herramienta de conocimiento y análisis se presentó al Comité de Gestión Humana de CAJASAN, teniendo una buena acogida y recibiendo la aprobación de la propuesta, sin embargo, la entidad no proporcionó los recursos necesarios para materializar este proyecto en los candidatos preseleccionados. Cabe resaltar que aunque se respaldó, por parte de los directivos esta propuesta, la institución no estableció como requisito de contratación la visita de comprobación familiar.

Cuadro 9. Objetivo 2. Estrategia 1.

OBJETIVO 2: DISEÑAR, EJECUTAR Y CONSOLIDAR EL PROGRAMA DE CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CAJASAN.		
ESTRATEGIA 1: REALIZAR DIAGNOSTICO DE LAS CONDICIONES SOCIO-FAMILIARES DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA.		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO
Elaborar instrumento, para conocer las condiciones socio-familiares, y de formación técnica de los empleados.	Instrumento elaborado, en la primera semana de octubre de 2005.	Instrumento de perfil socio-familiar elaborado. Anexo B.
Revisión del instrumento por parte de la gerente de Gestión Humana.	Instrumento revisado y corregido en la segunda semana de octubre de 2005.	Instrumento corregido y aprobado por la Gerente de Gestión Humana.

Implementar el instrumento.	Instrumento implementado en la tercera y cuarta semana de octubre de 2005.	A pesar de la aprobación del instrumento, su aplicación fue aplazada, hasta tener un panorama general del Clima organizacional.
Elaboración del diagnóstico a partir de los resultados.	Diagnóstico terminado en la primera semana de noviembre de 2005.	No se pudo efectuar el diagnóstico sociofamiliar, debido a que el instrumento no se implementó.

Durante la intervención social se planteó como segundo objetivo el diseño y ejecución de cinco acciones estratégicas para complementar el programa de conservación y desarrollo del talento humano en CAJASAN; en primera medida se planteó realizar el diagnóstico de las condiciones socio-familiares de los colaboradores de la Caja; el instrumento fue elaborado, y se expuso ante el Comité de Gestión Humana, recibiendo la aprobación; sin embargo fue aplazado hasta tener un panorama general de clima organizacional. El diagnóstico no se pudo realizar en el segundo semestre del 2005, debido a que se dio prioridad al diagnóstico de clima laboral.

Aunque el diagnóstico de clima laboral no se planeó, fue una necesidad que emergió de la realidad que se vivía en la institución, por lo que se aplicó un instrumento para la medición del clima laboral, que debido a la inmediatez de su realización no arrojó resultados tan importantes, pero permitió elaborar un panorama general del clima.

Dicha medición del Clima Organizacional se llevó a cabo mediante la aplicación de una prueba (formato de encuesta donde se tuvieron en cuenta los factores que

se contemplaron más importantes de medir, por las necesidades específicas de la organización) Anexo C. (formato de medición clima laboral). Esta tarea tuvo como base, los siguientes lineamientos:

Objetivo General

Conocer los diferentes aspectos laborales que influyen en el comportamiento de los colaboradores, con el fin de diseñar instrumentos de gestión humana efectivos.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales aspectos que influyen en el ambiente laboral.
- Realizar diagnóstico del clima laboral en Cajasan.
- Diseñar instrumentos de gestión humana para el mejoramiento del clima laboral.

La medición del clima tuvo en cuenta los siguientes aspectos para la realización de su análisis y la metodología en la cual se realizó esta actividad:

Población

Se aplicó un formato de 104 afirmaciones, a un total de 205 trabajadores de la caja durante los meses de diciembre del 2005 y enero del 2006, representados en las siguientes áreas:

- Supermercado Puerta del Sol (35)
- Área comercial (12)
- Bodega (10)
- Supermercado Andes (6)
- Supermercado Diamante (6)
- Supermercado Piedecuesta (8)
- Mercadeo (14)
- Seguridad (6)

- Bolsa de empleo (36)
- Salud Ciudadela (20)
- Recreación (23)
- Contabilidad (8)
- Recaudo y aportes (4)
- Servicios generales (6)
- Auditoría (5)
- Tesorería (3)
- Revisoría fiscal (2)
- Crédito y cartera (1)

La prueba tuvo en cuenta los siguientes indicadores y variables.

EXPOSICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES CON SUS RESPECTIVAS AFIRMACIONES

Cuadro 10. Exposición de variables e indicadores con sus respectivas afirmaciones

VARIABLE	INDICADORES	AFIRMACIÓN NÚMERO
POTENCIAL DE LOGRO	• Identidad	1,39,43,70
	• Participación	3,34,71,72
	• Evaluación	15,17,32,33
MOTIVACIÓN	• Reconocimiento	2,7,8,35
	• Promoción	4,13,74,98
	• Salario	21,31,60,84
INTERES POR EL TRABAJO	• Creatividad	11,49,68,53

EN SI MISMO	• Responsabilidad	14,41,42,77
	• Cuidado con equipos y Herr.	6,19,56,81
DESARROLLO EN EL TRABAJO	• Capacitación	12,36,79,80
	• Inducción	5,44,45,83
	• Autonomía	10,38,40,76
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	• Claridad Organizacional	16,18,46,48
	• Comunicación	29,73,85,101
	• Normas	20,50,61,75
CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN	• Dirección	51,55,64,67
	• Control	28,52,54,59
	• Autoridad	27,58,69,95

VARIABLE	INDICADORES	AFIRMACIÓN NÚMERO
SALUD OCUPACIONAL	• Lugar de trabajo	22,62,87,100
	• Seguridad Industrial	37,88,89,102
	• Ambiente físico del trabajo	66,90,91,92
CORDIALIDAD Y APOYO	• Espíritu de grupo	24,65,78,82
	• Relaciones Humanas	25,26,57,93
TRABAJO Y VIDA	• Estabilidad Laboral	9,86,96,104

PERSONAL	• Bienestar Social	23,30,47,99
	• Integración familia - empresa	63,94,97,103

Fuente: Formato de Clima Laboral para CAJASAN.

La clasificación de estas variables facilitó la creación de un diagnóstico preciso del Clima Organizacional de la Caja. Se encontró que la organización tiene fortaleza en aspectos como la identidad, la responsabilidad, el cuidado de equipos y herramientas, la claridad organizacional, la dirección, el control, la autoridad, el espíritu de grupo, la estabilidad laboral, el bienestar social y la integración familia – empresa; variables en punto medio de satisfacción como la participación, la evaluación, el reconocimiento, la creatividad, la capacitación, la inducción, la autonomía, el lugar de trabajo y las normas; y debilidades como la promoción, el salario, la seguridad industrial, el ambiente de trabajo y las relaciones humanas; como se presenta en el cuadro 12.

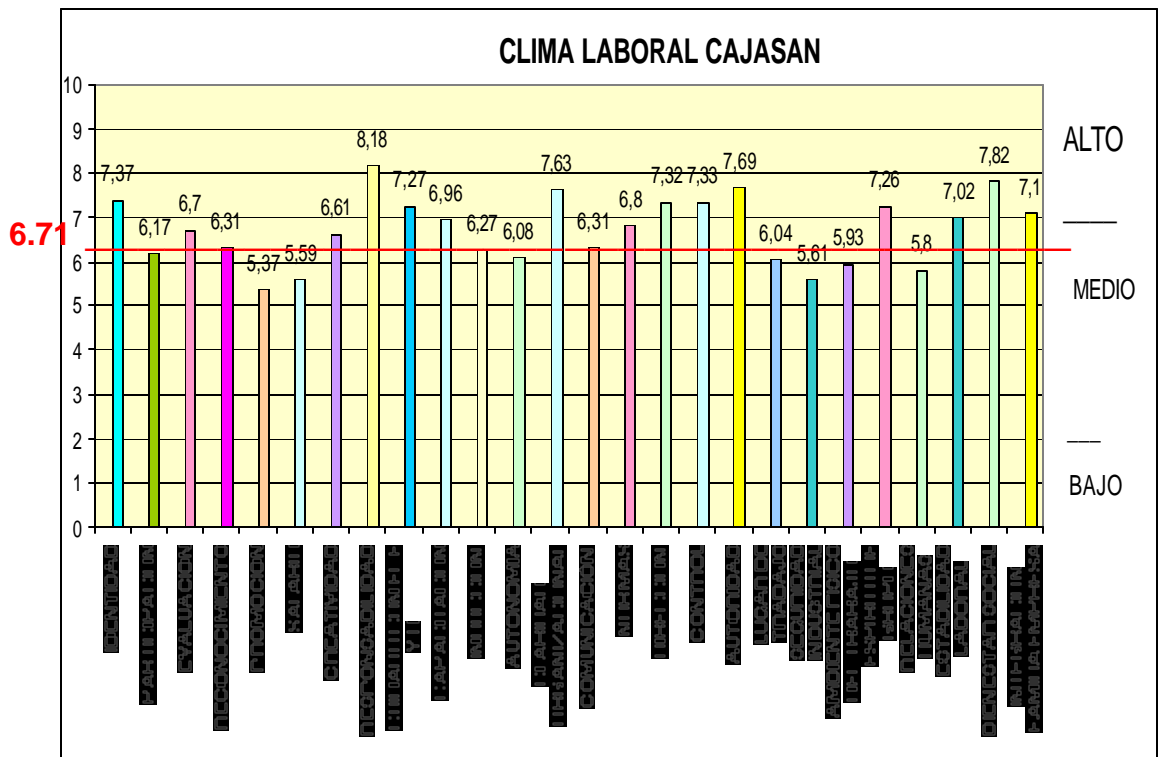
Cuadro 11. Equilibrio de fuerzas

FORTALEZAS	MEDIO	DEBILIDADES
IDENTIDAD	PARTICIPACIÓN	PROMOCIÓN
RESPONSABILIDAD	EVALUACIÓN	SALARIO
CUIDADO CON E Y H	RECONOCIMIENTO	SEGURIDAD INDUSTRIAL
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	CREATIVIDAD	AMBIENTE DE TRABAJO
DIRECCIÓN	CAPACITACIÓN	RELACIONES HUMANAS
CONTROL	INDUCCIÓN	
AUTORIDAD	AUTONOMÍA	
ESPÍRITU DE GRUPO	NORMAS	
ESTABILIDAD LABORAL	LUGAR DE TRABAJO	
BIENESTAR SOCIAL		

FORTALEZAS		MEDIO	DEBILIDADES
INTEGRACIÓN EMPRESA	FAMILIA	-	

De acuerdo a estos resultados se puede afirmar que la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN tiene un clima laboral estable con un acercamiento a fortaleza, aunque no consolidado pues su punto medio equivale a 6.71 de un total de 10 pudo alcanzar como se grafica en la figura 9 de clima laboral.

Figura 9. Clima laboral



Con esta figura general del Clima Organizacional se puede apreciar que son pocas las variables que sobrepasan o alcanza la media, aunque son escasas las ubicadas dentro de la franja de debilidad; gracias al resultado de la media en 6.71 se afirma que en CAJASAN es una empresa sólida con mayor número de

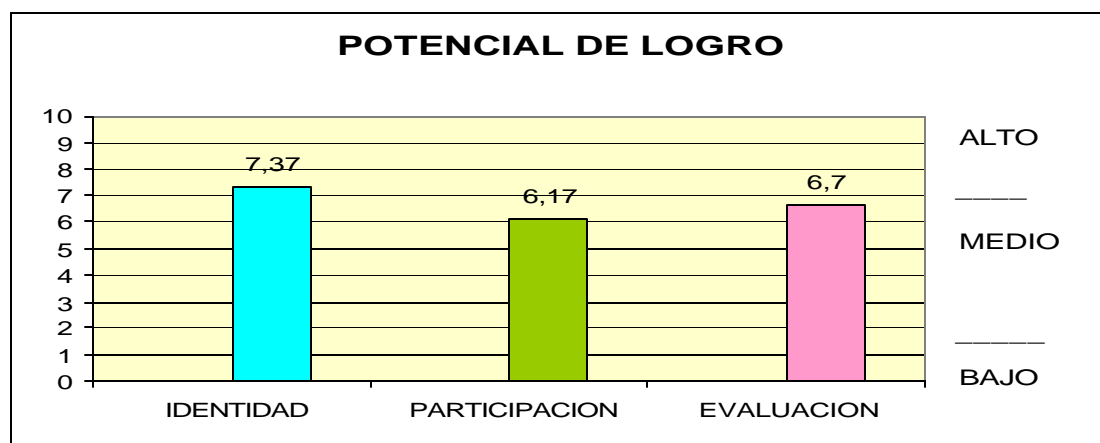
componentes de satisfacción laboral en términos medios pero con necesidad de llevar su ambiente de trabajo a convertirse en una Fortaleza.

A continuación se presenta la descripción y resultado de cada variable analizada con la evaluación de clima laboral en la Caja, mediante el formato generado por el Dr. Carlos Eduardo Torres.

1. Potencial de logro. Esta variable mide la visión que tiene cada persona en la empresa, de su perspectiva hacia el futuro en su cargo referida básicamente en tres indicadores IDENTIDAD, PARTICIPACIÓN Y EVALUACIÓN.

El potencial de logro describe el sentimiento de las personas en lo percibido respecto a realizaciones personales desde su puesto de trabajo, cómo la organización le tiene en cuenta y en qué medida administrativamente se preocupan por él. La existencia de esta variable permite que el colaborador se sienta parte de la institución y contribuya al logro de objetivos propuestos

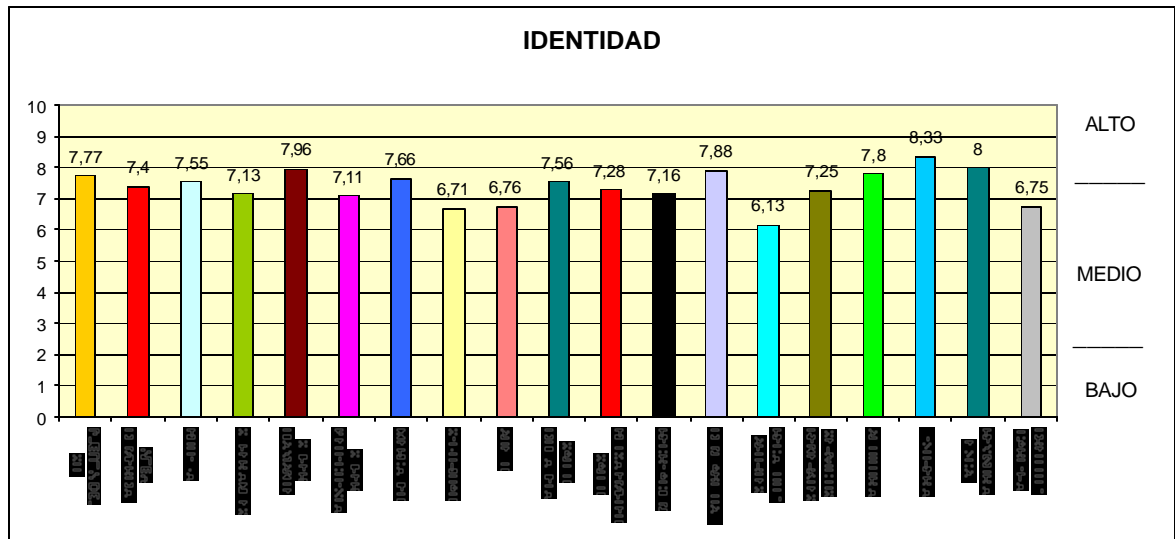
Figura 10. Potencial de logro



1.1 Identidad. Se manifiesta en el sentido de pertenencia que se desarrolla hacia la empresa, el orgullo que se siente por pertenecer a ella.

Esta variable es de vital importancia porque cuando se presenta hace que los colaboradores estén dispuestos a sacrificar su tiempo de descanso para terminar sus tareas, a poner todo el empeño y capacidades en juego sin importar el esfuerzo que les represente para cumplir con los objetivos.

Figura 11. Identidad



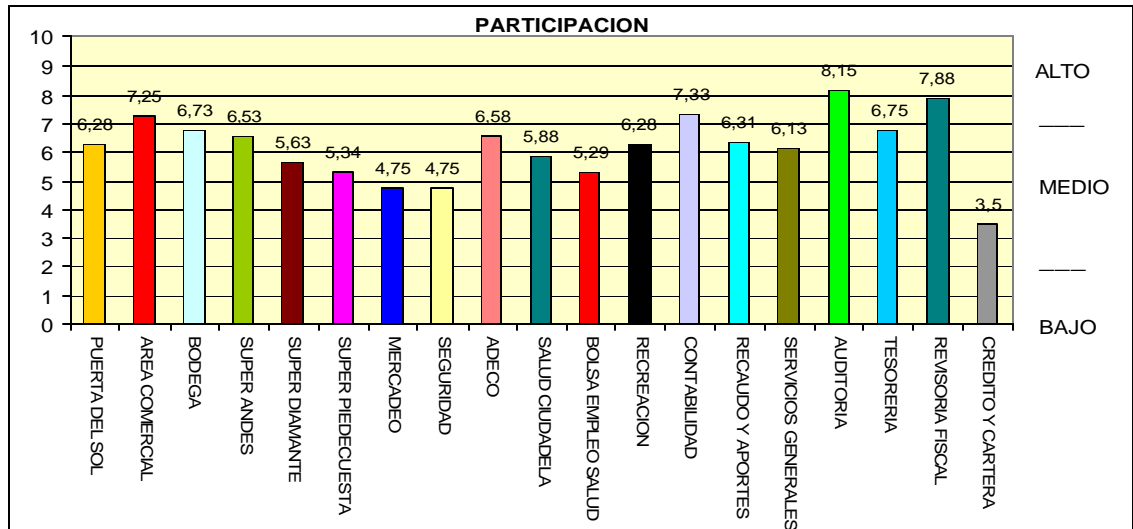
En CAJASAN se evidencia que los colaboradores se consideran parte importante en el cumplimiento de metas y objetivos de la caja, lo manifiestan en su entorno social y se perciben en ventaja con respecto a su status laboral.

Esto contribuye a que estén dispuestos a sacrificar su tiempo de descanso para cumplir las metas y objetivos trazados para su trabajo.

1.2 Participación. Entendido como el espacio que tiene el trabajador para ser escuchado en su opinión y sentirse importante para la empresa cuando sus aportes son tenidos en cuenta.

También incluye la participación activa de los colaboradores en los programas realizados por la Caja.

Figura 12. Participación



Los colaboradores perciben que se les tiene en cuenta en las decisiones y actividades programadas de manera parcial.

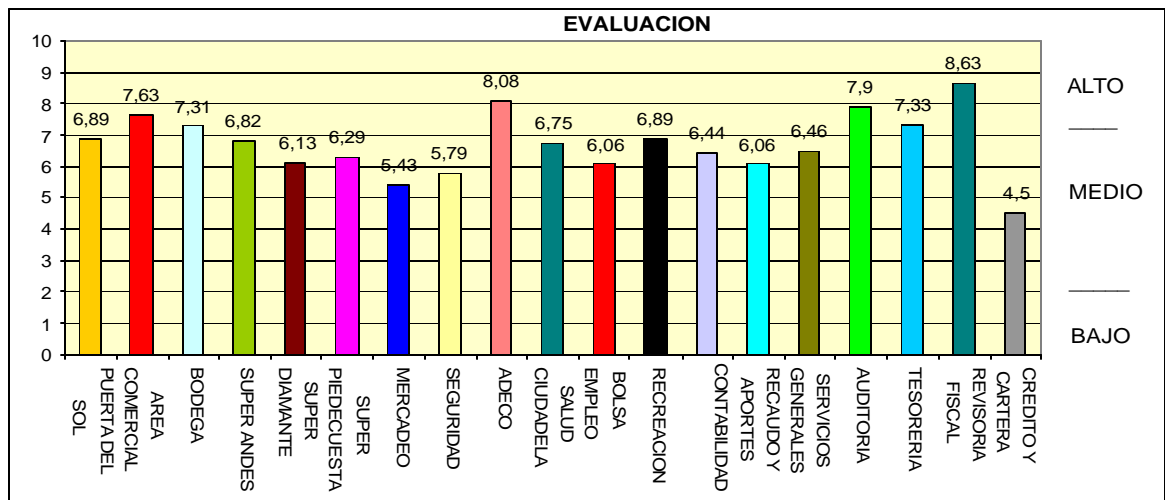
Además consideran que los cambios y políticas de la empresa no se hacen teniendo en cuenta la voz de la mayoría, es decir se aprecia un descontento entre los colaboradores en cuanto a su participación en la toma de las decisiones y a la creación de políticas institucionales.

Esta percepción negativa se refleja en la resistencia a participar en las diferentes actividades programadas por la caja y afecta la motivación a proponer nuevas ideas.

1.3 Evaluación. Entendida como el proceso de llevar a cabo juicios acerca del avance y progreso de cada trabajador con la finalidad de desarrollar habilidades y destrezas mal direccionadas, al mismo tiempo que se buscan correctivos y soluciones a problemáticas identificadas.

Esta variable permite la orientación al logro, pues cuando sabe cómo mejorar y cuándo está realizando de manera errónea su trabajo también vislumbra la manera de corregirlo y la necesidad de mejorar.

Figura 13. Evaluación

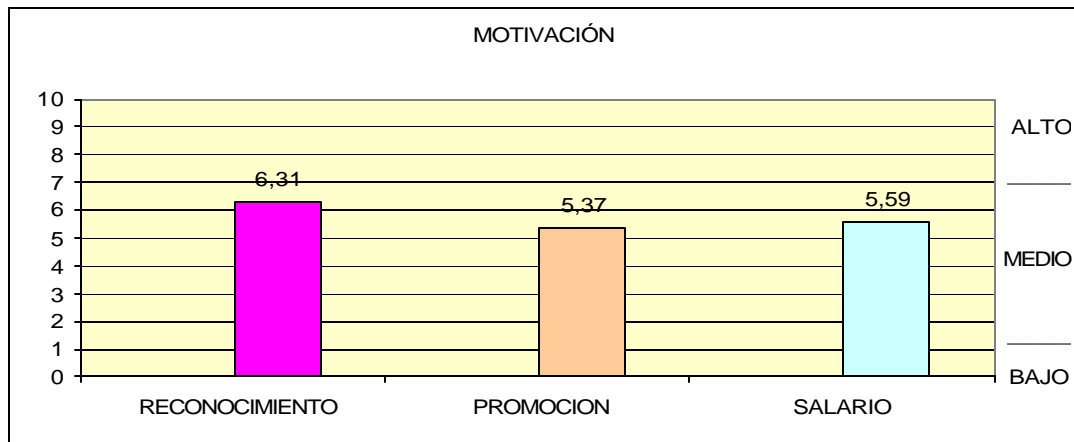


Se evidencia la falencia en el manejo de una evaluación, pues no perciben la oportunidad de retroalimentar con su jefe inmediato las debilidades y fortalezas de cada labor. También perciben una cultura inmediatista y carente de evaluación permanente, precisamente porque la premura de la tarea supera el tiempo de análisis.

Esta variable es una debilidad Media y es de gran relevancia pues cuando no existen parámetros visibles de funcionamiento se pierde fácilmente el horizonte y se dificulta la obtención de metas y logros. En este ítem es de gran importancia la habilidad y compromiso del jefe inmediato para motivar y reconocer los logros de sus colaboradores y promover la creación de una cultura de orientación al logro.

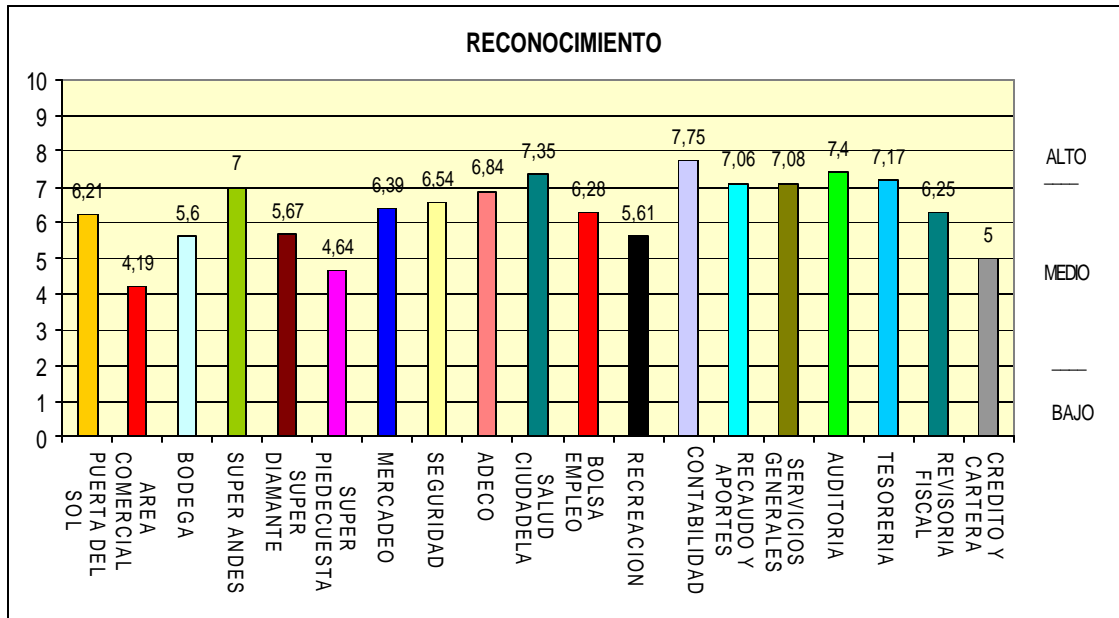
2. Motivación. Esta variable quiere medir el estado emotivo de satisfactores que encuentra un empleado en su empresa, es muy subjetiva, porque busca conocer ese sentimiento generado por la serie de factores que lo impulsan a realizar mejor su trabajo, aumentar el compromiso personal en su labor diaria y en general lo que todo empleado conoce, cómo lo motiva la empresa para realizar mejor su trabajo. Esta variable está compuesta por los indicadores reconocimiento, promoción, salario.

Figura 14. Motivación



2.1 Reconocimiento. El reconocimiento involucra la relevancia que la organización da al esfuerzo del colaborador en el logro de objetivos y metas, con este factor se incentiva a que el colaborador dé lo mejor de sí, a que sea un generador de ideas y no solo un receptor de órdenes.

Figura 15. Reconocimiento



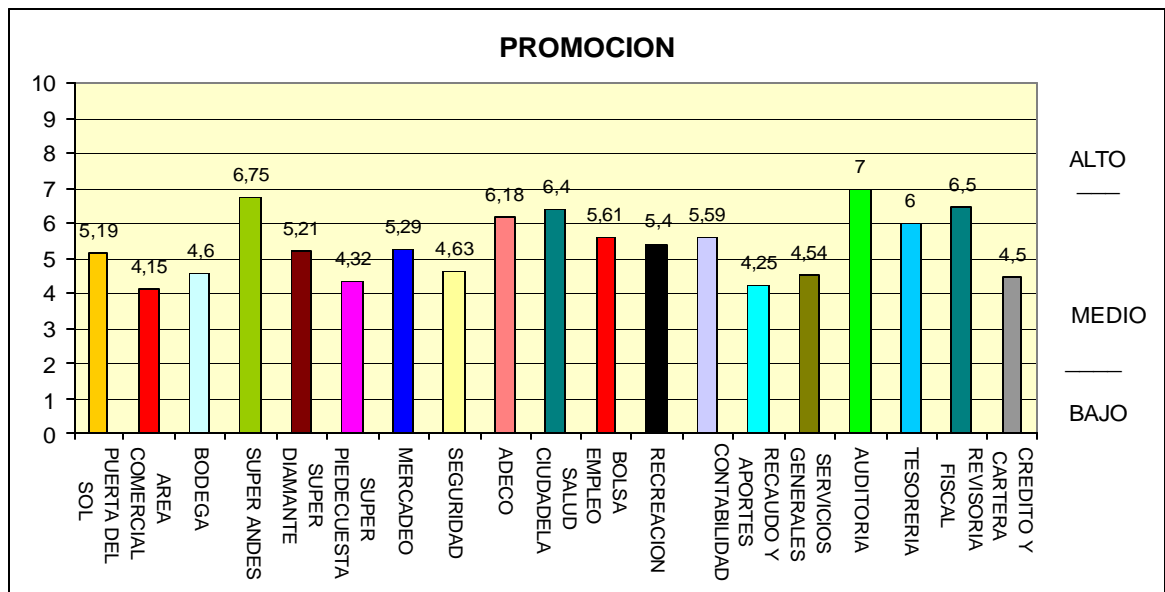
Se evidencia una insatisfacción general ya que los colaboradores sienten que los jefes no están reconociendo el desempeño colectivo ni individual, ni tampoco se estimula a que se hagan aportes y sugerencias, por el contrario sienten que no se les ordena de la manera adecuada y no se les hace sentir bien cuando realizan sus labores de manera correcta.

Esta variable se convierte en una debilidad en cuanto al alcance de las metas propuestas, pues el colaborador no percibe que se está recompensando su esfuerzo y dedicación. Se debe hacer conocer al colaborador que su labor es importante y necesaria para el crecimiento de la caja.

2.2 Promoción. El objetivo principal del ser humano es trascender en toda actividad que realiza y el ámbito laboral no es la excepción pues al ingresar en él se tienen expectativas como el mejoramiento de su estatus y de su capacidad económica.

Las promoción es la variable que evidencia la percepción y el sentimiento (anhelo más bien) que experimenta un empleado de lograr escalar los peldaños en la empresa, relacionados con el ascenso en el cargo, en la línea vertical de importancia en la jerarquía organizacional, dentro del mismo cargo, la posibilidad de una mejor clasificación que le beneficie salarialmente.

Figura 16. Promoción



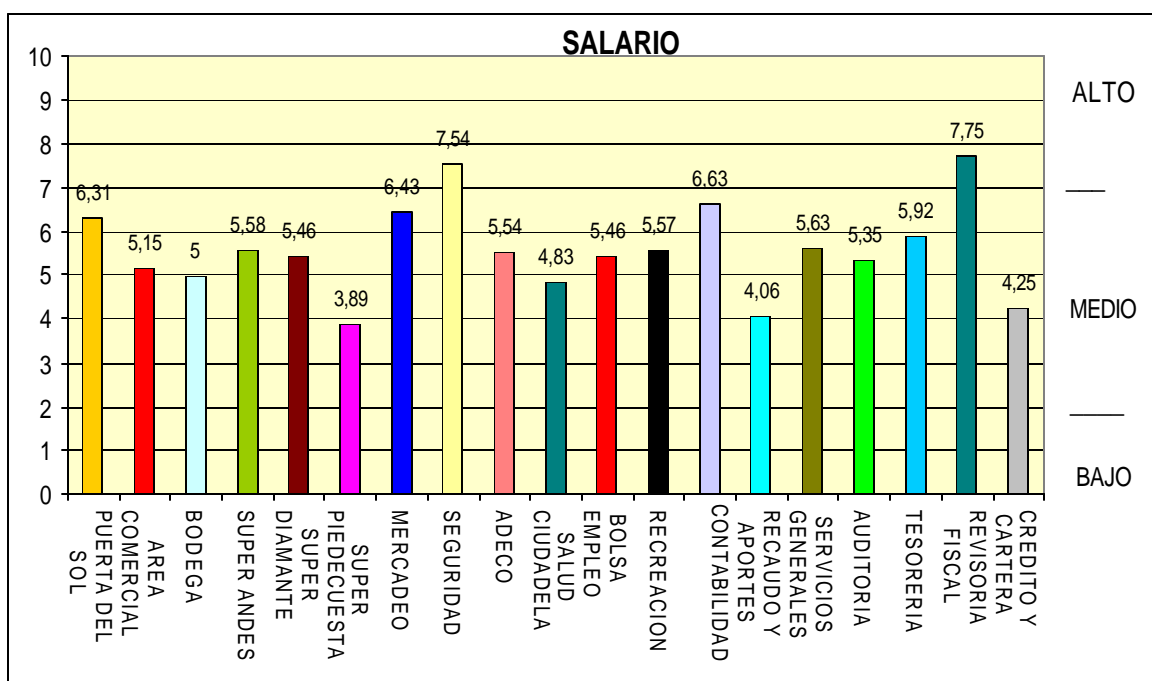
Se evidencia en la población general una inconformidad en cuanto a la falta de promoción o ascenso dentro de la caja, por otra parte los colaboradores sienten que no se tiene en cuenta la experiencia y el conocimiento para obtener nuevos cargos.

Con esto se está obstaculizando la existencia de un clima laboral favorable, pues los colaboradores perciben que sus esfuerzos no son relevantes para la caja y además no ven la recompensa de los resultados obtenidos.

2.3 Salario. Es uno de los principales motivos por los que un individuo ingresa a la vida laboral. Se percibe como la retribución directa a sus esfuerzos.

Por esto repercute directamente en la satisfacción del colaborador y en su desempeño, porque cuando no se alcanza se creen perdidos los esfuerzos y pierde interés el alcance de las metas.

Figura 17. Salario



Los colaboradores perciben poco recompensado su esfuerzo con su salario, consideran que en algunas empresas de la misma actividad económica la remuneración es mayor. Adicional a esto perciben la inconsistencia en los sueldos de personas que cumplen las mismas funciones y tienen diferente remuneración, no por valoración de desempeño sino por garantías del contrato.

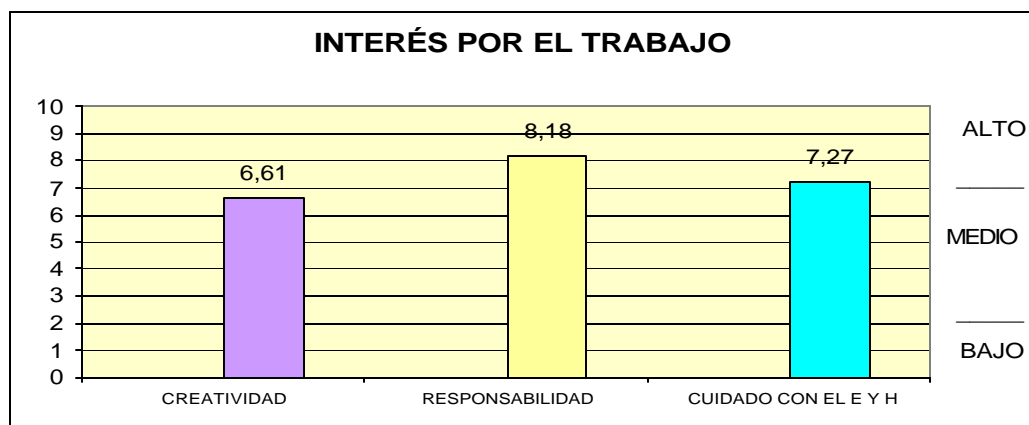
Esto influencia directamente su motivación y desempeño pues no perciben la necesidad de mejorar, sino de mantenerse en el cargo.

3. Interés por el trabajo. Esta variable muestra el sentimiento que tienen los empleados por la calidad y respuesta de compromiso con su trabajo.

Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado, exigente. Esto se evalúa con el fin de saber qué tan comprometido está el individuo con su labor y con la caja.

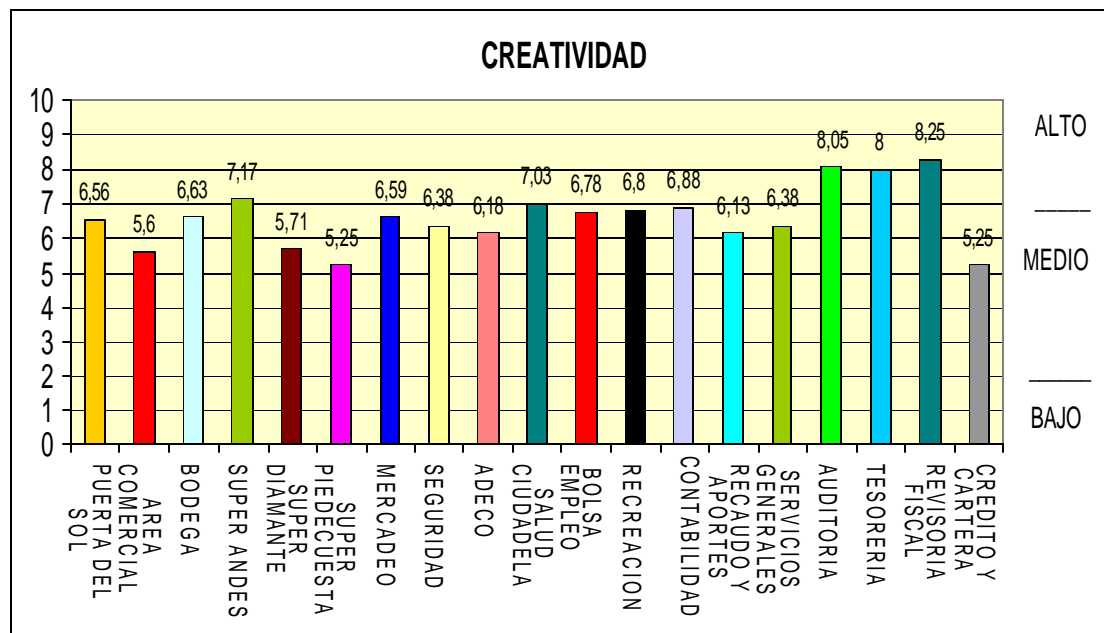
Esta variable está compuesta por los siguientes indicadores: Creatividad, responsabilidad y cuidado con herramientas y equipos

Figura 18. Interés por el trabajo



3.1 Creatividad. Es la capacidad que tiene el trabajador para realizar una función por iniciativa propia, teniendo en cuenta conocimientos ya adquiridos y empleándolos en problemas que se presentan en la realización de un trabajo específico. Se mide con el fin de saber cuánto puede aportar un individuo a su cargo y que espacios abre la caja para que los colaboradores sean los líderes y gestores del desarrollo.

Figura 19. Creatividad



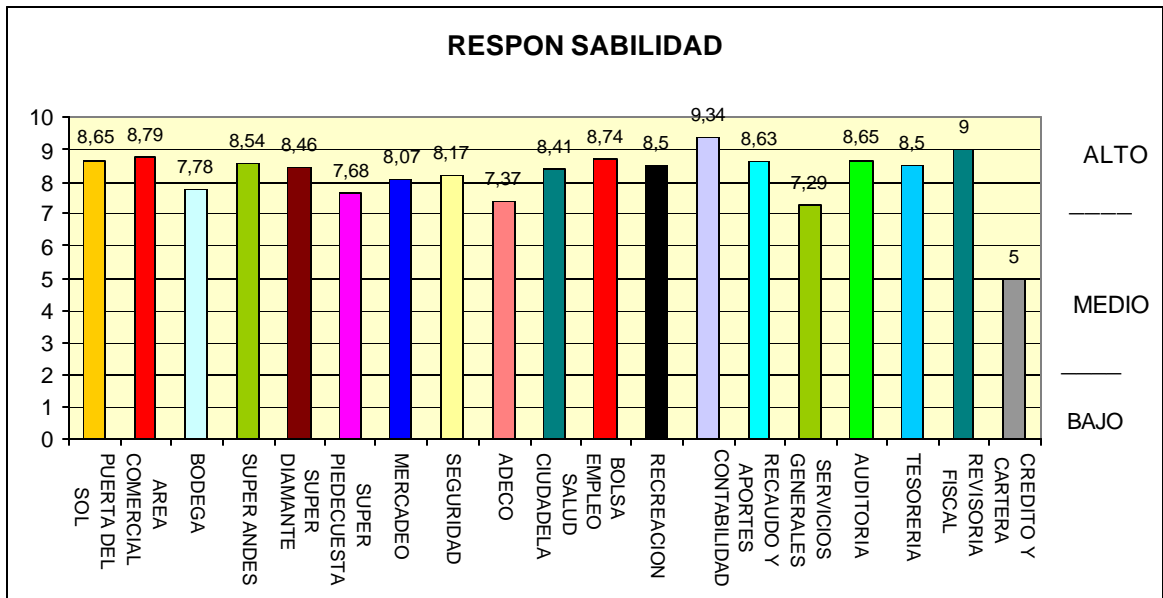
Los colaboradores perciben que no existe interés por parte de los jefes para estimular las iniciativas en ellos, además que las ideas que en algunas oportunidades se exponen, no se aplican y por esta razón no se sienten motivados a producir nuevas ideas.

Se evidencia también, que existen cargos que por su especificidad funcional y la persistencia en la conservación de costumbres y prácticas que se aprecian como parte del puesto, no permiten se cumpla esa disposición, cerrando la posibilidad de crecimiento personal y mermando la motivación a la capacitación y al servicio.

3.2 Responsabilidad. Es el compromiso del colaborador en el ejercicio de sus funciones para alcanzar las metas propuestas. Este aspecto permite establecer el grado de confianza que se puede depositar en el colaborador, para que realice su labor sin necesidad de estricta supervisión.

Esta se manifiesta cuando se le transmite al colaborador la importancia y seriedad de la tarea.

Figura 20. Responsabilidad

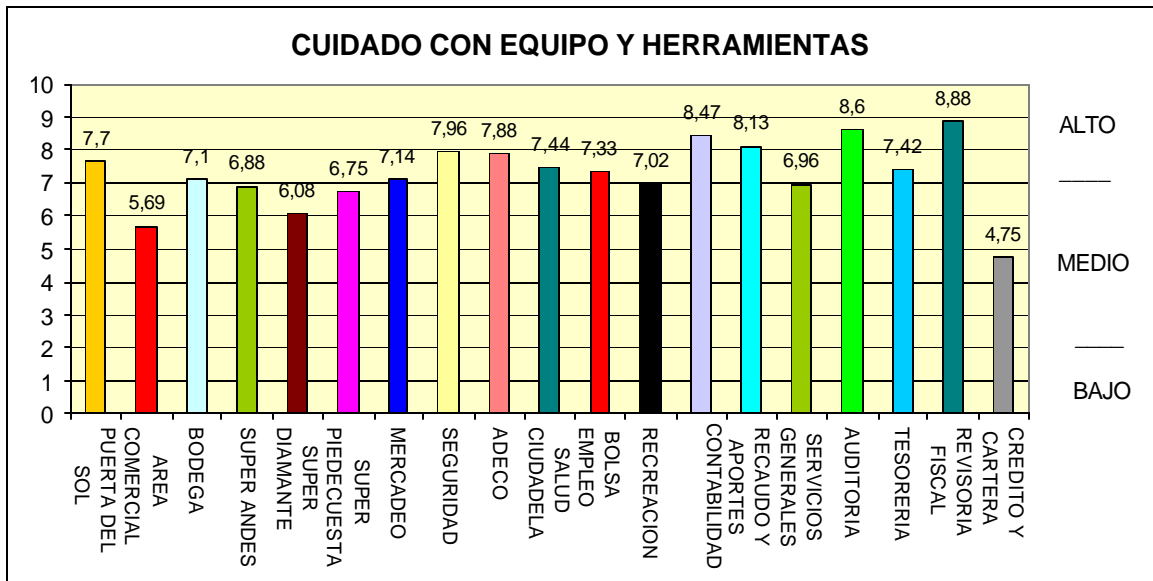


En CAJASAN los colaboradores sienten que su trabajo lo realizan con esmero y eficiencia, que trabajan el tiempo que sea necesario, que se esfuerzan por cumplir a cabalidad sus obligaciones, y que además los trabajos más difíciles los realizan con mayor dedicación.

Esta variable se convierte en fortaleza, lo cual implica que la labor se realiza sin la necesidad de supervisión y demuestra el interés que despierta la labor en el personal, además de la disposición de superar los retos planteados por la caja.

3.3 Cuidado con herramientas y equipos. Es la responsabilidad que adquiere un trabajador con relación al equipo que utiliza en el desarrollo de sus funciones, quien debe conocer los métodos y procedimientos necesarios para el manejo adecuado de los mismos.

Figura 21. Cuidado con equipo y herramientas



Los colaboradores sienten que informan oportunamente las deficiencias que presentan los equipos, de igual manera se consideran conocedores de las normas y detalles de mantenimiento preventivo de los equipos y herramientas; por otra parte sienten que la empresa da a conocer los procedimientos necesarios para la operación de los mismos.

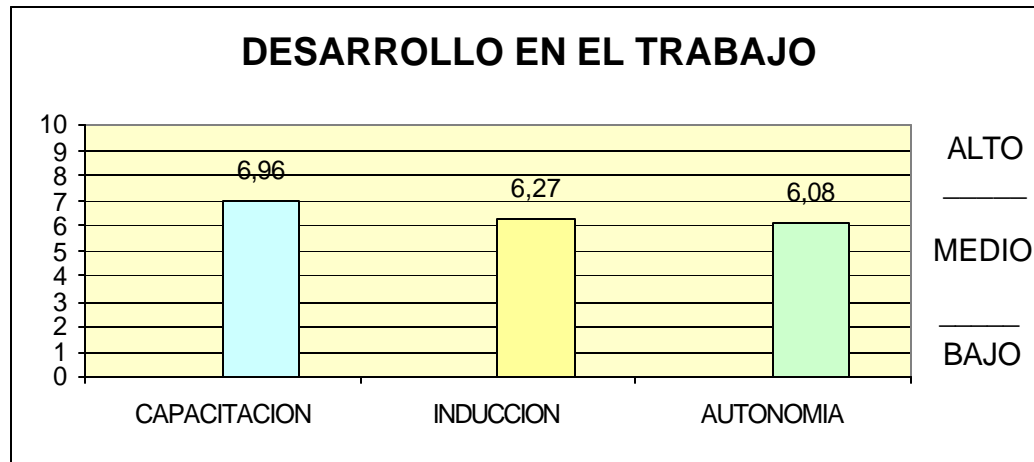
A pesar de esta disposición, la población considera que no en todos los casos cuentan con los elementos de trabajo necesarios.

Con esta fortaleza se demuestra el compromiso del colaborador con la caja y los equipos que tiene a su cargo para el buen desempeño de su trabajo.

4. Desarrollo en el trabajo. Es la oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio, posibilitando la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades que permiten alcanzar la excelencia en el trabajo.

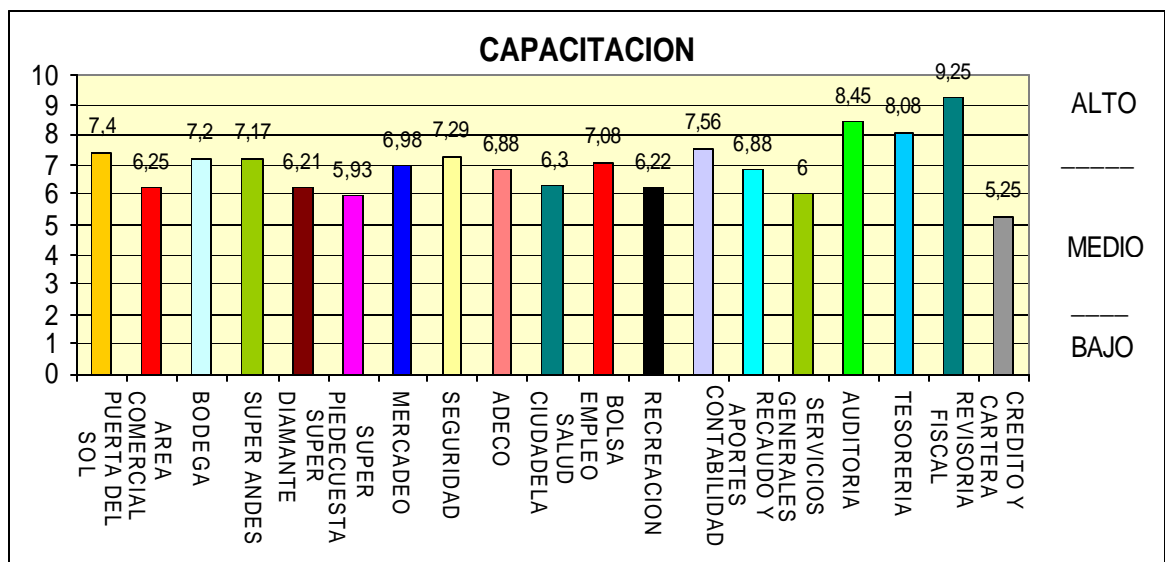
Esto permite que los colaboradores se sientan parte importante de la caja y mantengan su interés en la tarea.

Figura 22. Desarrollo en el trabajo



4.1 Capacitación. Entrenamiento específico que requiere cada empleado para el desempeño eficiente de sus labores; disminuyendo la presentación de los errores en el trabajo y aumentando el mejoramiento del desempeño laboral, logrando una mejor imagen del servicio.

Figura 23. Capacitación



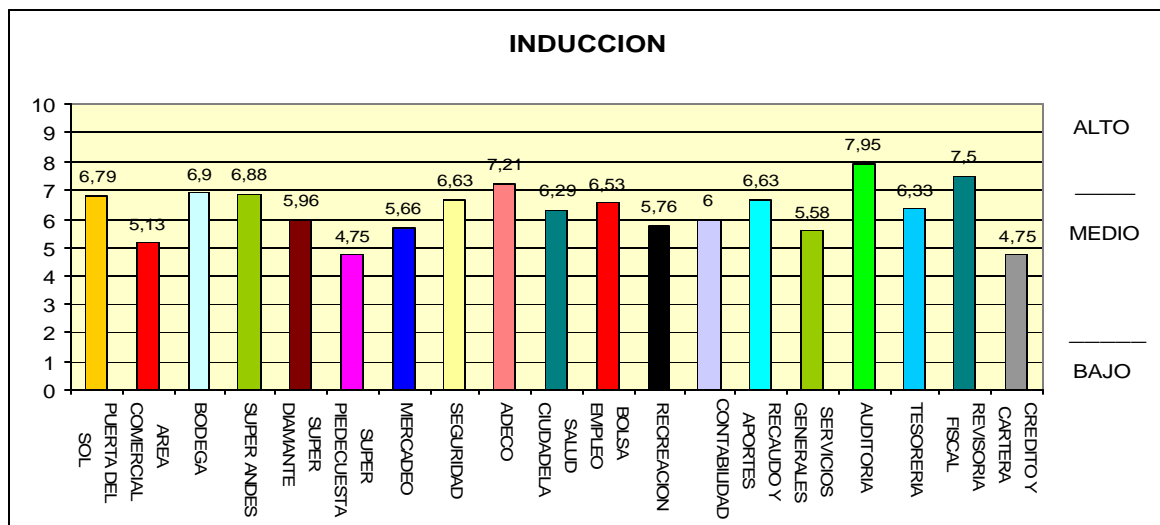
Los colaboradores en CAJASAN afirman que al ingresar al cargo reciben una adecuada capacitación a cerca de la empresa y los servicios generales con los que cuenta, sin embargo consideran que se les debería realizar con más frecuencia entrenamiento para el buen desempeño de sus labores.

Se hace necesario otorgar más posibilidades de capacitación y entrenamiento a los empleados, con el fin de que desarrollen sus actividades de manera eficiente.

4.2 Inducción. Es la adaptación y ambientación del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajara. Es la orientación que se brinda al personal nuevo con respecto a la estructura, normas, autoridad, deberes derechos y funciones del cargo que el empleado acaba de asumir.

Esta variable permite se agilice la adopción del nuevo cargo y se inicie con la labor satisfactoriamente.

Figura 24. Inducción

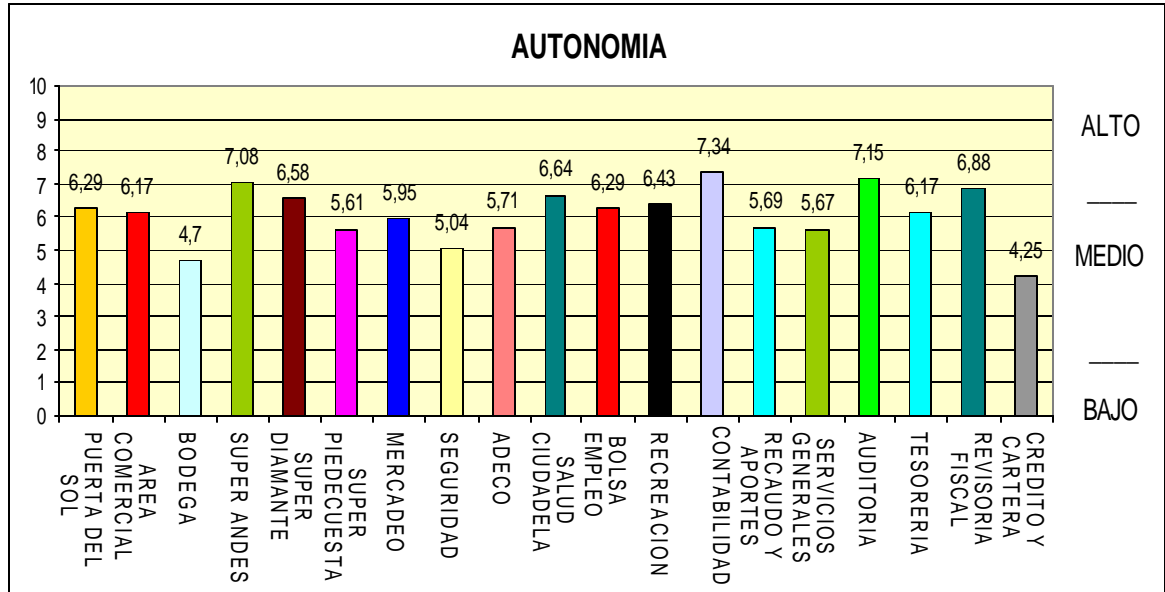


Los colaboradores afirman que al ingresar a laborar en la Caja, se les dio a conocer las políticas, visión, misión, valores y todo lo que es la filosofía de la empresa, sin embargo algunos consideran que no se realiza proceso de reinducción con frecuencia, ni tampoco se les informa adecuadamente de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, sino que deben aprenderlo por su propia cuenta.

Al recibir mayor información y con más frecuencia, los colaboradores sabrán y conocerán como desempeñar de manera eficiente su labor y mejorar su funcionamiento.

4.3 Autonomía. Es la libertad que tienen los trabajadores para la toma de decisiones que estén dentro del rango de su competencia.

Figura 25. Autonomía



Se evidencia en los resultados, que los colaboradores sienten que no existe libertad para actuar y opinar dentro de la sección, además sienten miedo de opinar o sugerir sobre las órdenes que da el jefe por temor a las represalias.

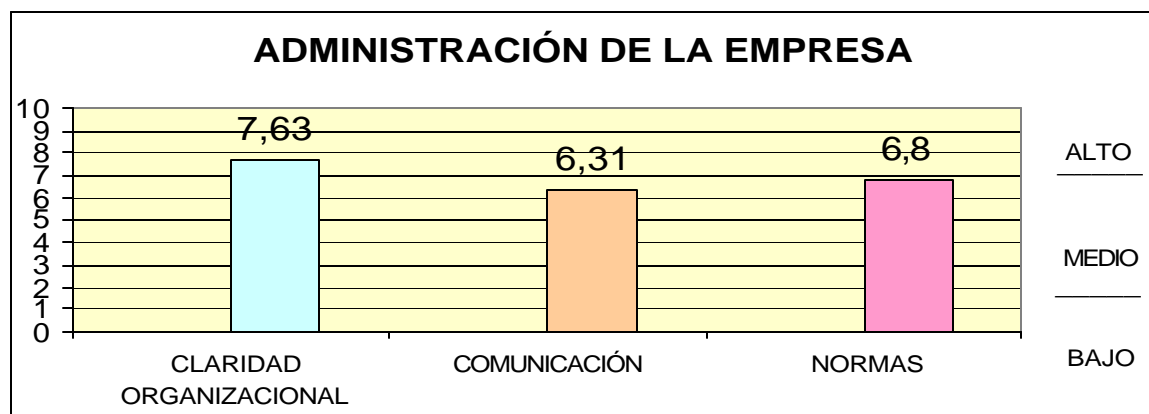
Sin embargo en algunos de los casos afirman que tienen libertad en cuanto a la decisión de cómo realizar su trabajo.

Al incentivar la autonomía en las labores a realizar, el colaborador aprenderá el sentido de responsabilidad y el carácter de seriedad que debe asumir ante sus pares.

5. Administración de la empresa. Son los elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad.

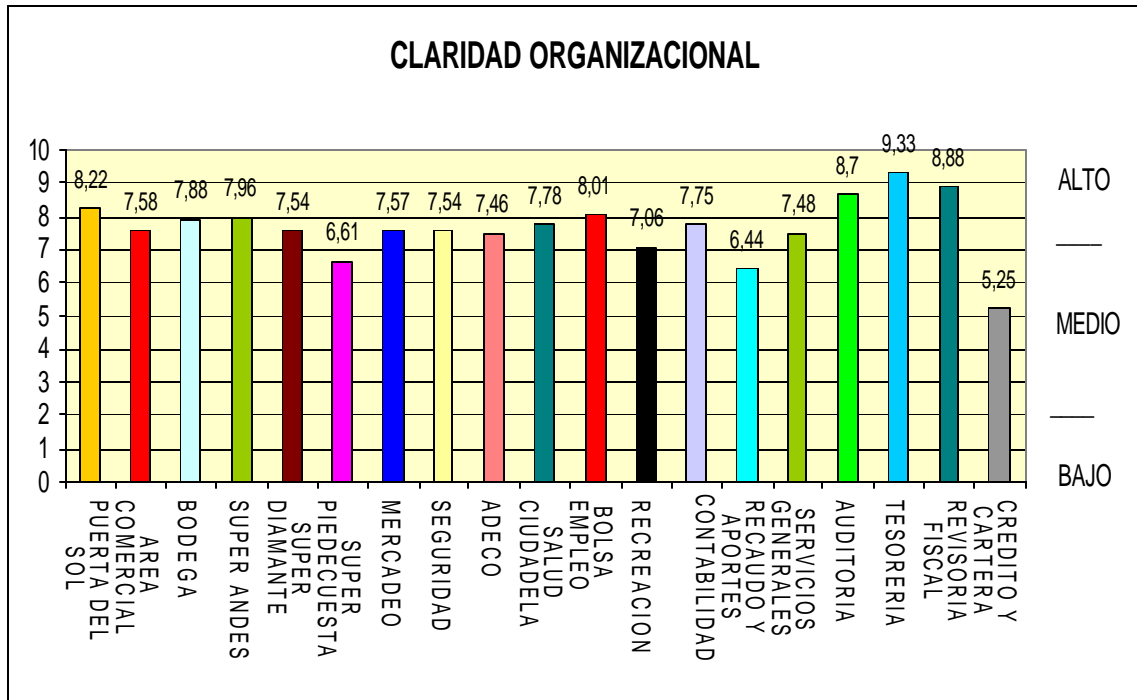
Entiende el colaborador, la dimensión organizacional y demuestra si conoce las líneas de mando, de conducto regular, pero especialmente si tiene claro de quien depende y de quien recibe información, mismas personas a las que debe reportar resultados.

Figura 26. Administración de la empresa



5.1 Claridad organizacional. Visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas y actividad que rigen en la administración. Permite que el individuo conociendo las normas y la autoridad imperante; actúe bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantiene con los superiores.

Figura 27. Claridad organizacional



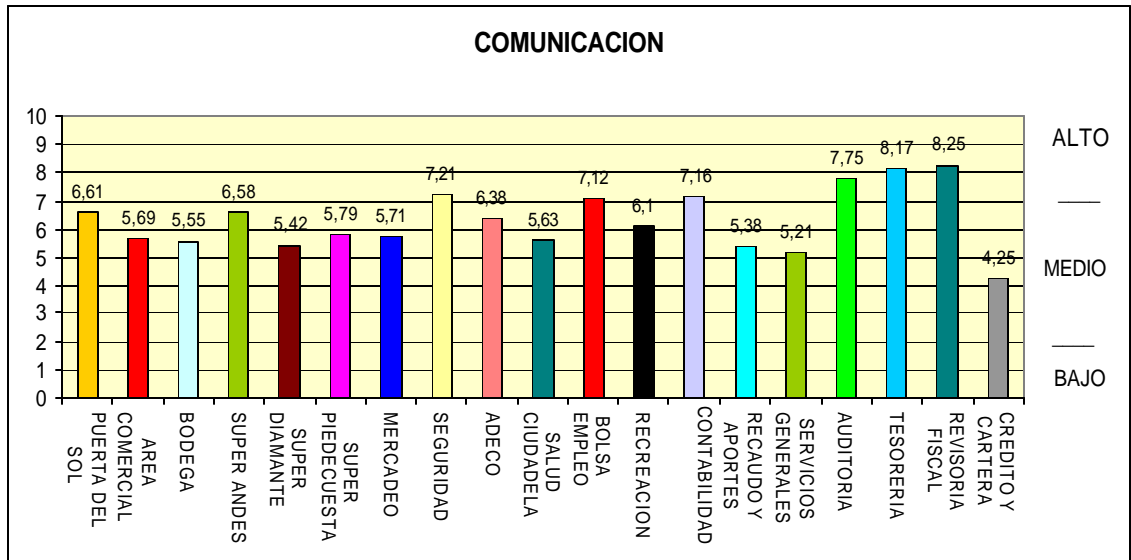
Para el caso de CAJASAN, se puede observar que los colaboradores conocen la autoridad a quien acudir en determinadas circunstancias y se conocen también las funciones a desempeñar en cada cargo.

Se constituye en una FORTALEZA porque todas las áreas conocen la autoridad y conducto regular, además tienen en cuenta los lineamientos de la caja para actuar; contribuyendo significativamente en el desempeño de las funciones.

5.2 Comunicación. Proceso mediante el cual la administración hace participes a sus empleados de hechos y eventos importantes para el desempeño de su trabajo y orden personal.

Permite que se agilicen los procesos productivos en cada área y disminuye el incumplimiento de las metas.

Figura 28. Comunicación



Este aspecto se encuentra en termino medio, si bien hay comunicación entre todas las dependencias de la empresa y existen medios escritos y verbales para comunicarse, los colaboradores consideran que no son efectivos, ya que no ha todas las áreas se les tiene informados de lo que sucede o esta por suceder.

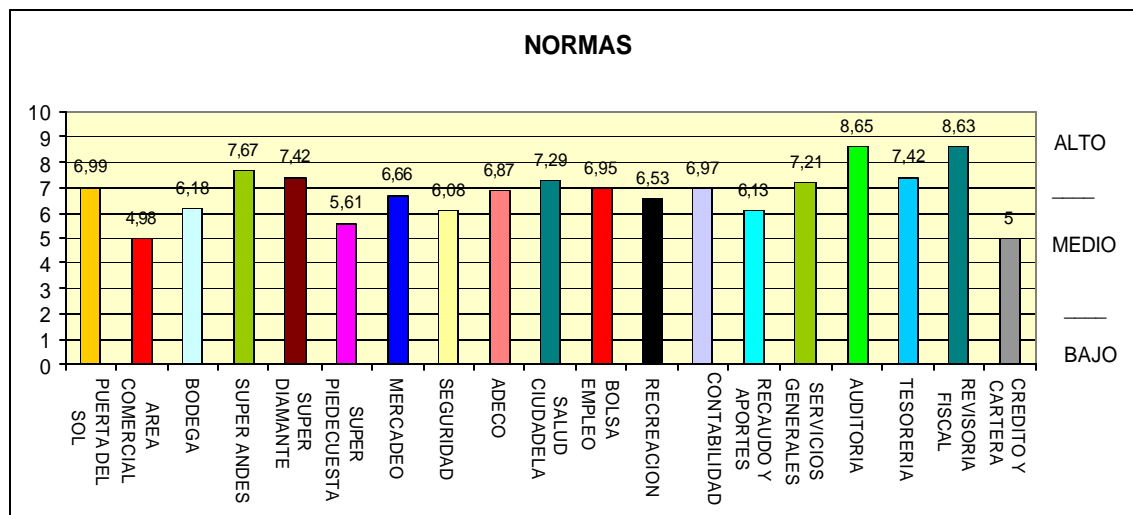
Por otra parte se considera que en algunas dependencias no existe la facilidad para comunicarse con los jefes, esta situación tiende a convierte debilidad, pues la información obtenida por medio de la cartelera es mas de programación de eventos, sucesos relevantes y el correo interno documentación pertinente al cargo, por lo que se descuida el contacto humano y la oportunidad de retroalimentación laboral.

5.3 Normas. Son aquellos patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la administración, para determinar formas de actuar que conlleven al logro de las metas propuestas.

Define el grado de conocimiento y aceptación de los colaboradores por las diferentes normas y patrones de conducta impuestos por la organización o el grupo de trabajo.

Este aspecto facilita el manejo del personal, la comprensión de las decisiones tomadas y evita la resistencia a la adopción de nuevas políticas.

Figura 29. Normas



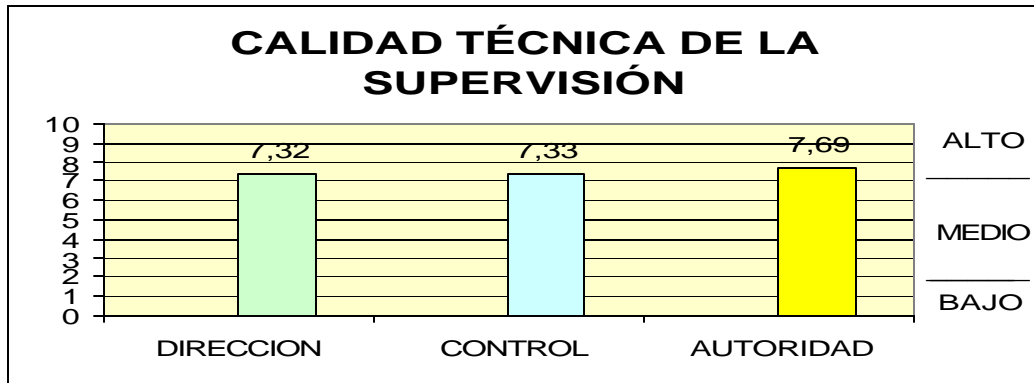
En CAJASAN los colaboradores conocen que existe un reglamento interno de trabajo y que las actividades están sujetas a un manual de procedimientos; sin embargo la falencia se encuentra en que no todos lo conocen.

A pesar de no conocer completamente el reglamento de trabajo, los colaboradores afirman que se acogen a las normas que sus jefes establecen y las que se encuentran determinadas.

6. Calidad técnica de la supervisión. Es la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subalternos. Los colaboradores evalúan el sentimiento que despierta en ellos la persona que los dirige.

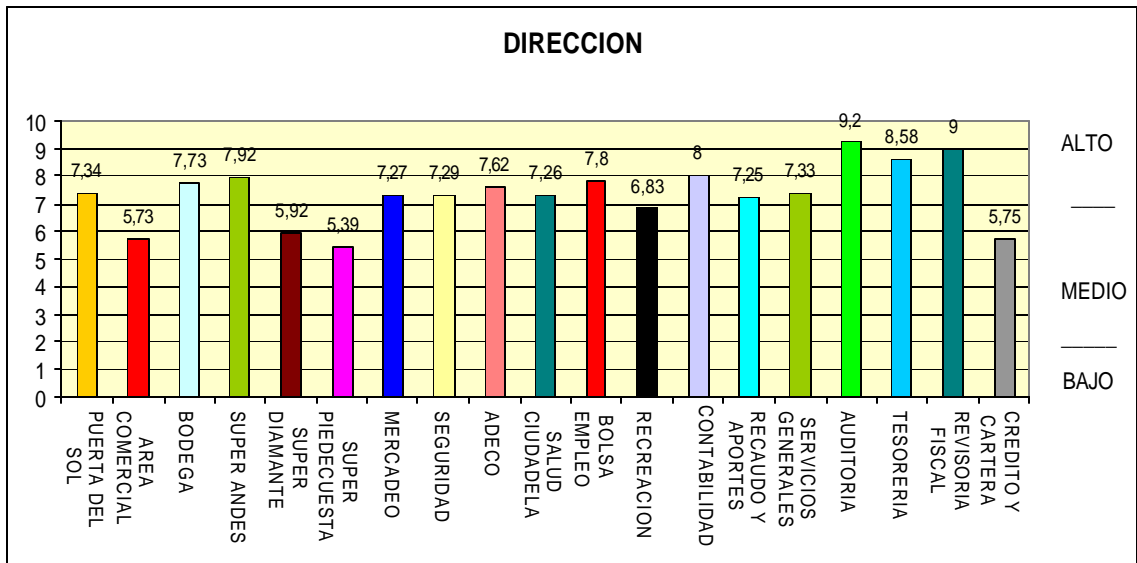
Esta variable permite ver las carencias directas que percibe el personal con respecto a su jefe inmediato; además faculta a los colaboradores para que legitimen las decisiones del jefe y no obstaculicen el logro de los objetivos

Figura 30. Calidad técnica de la supervisión



6.1 Dirección. Orientación que da el supervisor al subalterno en su trabajo en forma rápida y efectiva para que produzcan en corto tiempo y planea el trabajo para su máxima productividad. Con la existencia de la aceptación se garantiza la consecución de logros comunes y se agilizan los resultados; genera confianza y credibilidad en las decisiones tomadas y da legitimidad a las orientaciones dadas.

Figura 31. Dirección

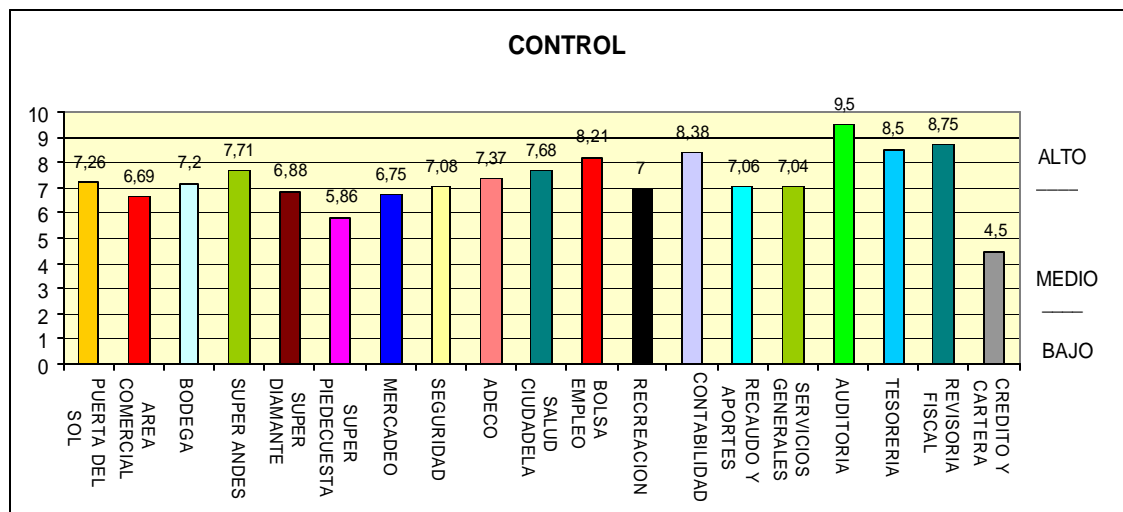


En CAJASAN los colaboradores perciben que sus jefes están capacitados para desempeñar el cargo que ejercen y aceptan su orientación en lo referente al trabajo.

Este aspecto se convierte en una fortaleza, ya que los jefes poseen credibilidad en cuanto a su autoridad frente a los asuntos laborales y se les reconoce como conocedores de su trabajo.

6.2 Control. Se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz; siendo capaz de encaminar eficientemente a los miembros de la organización para que realicen mejor sus propios objetivos diseccionando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Figura 32. Control



Se evidencia que los colaboradores de la Caja consideran que el jefe procura que se realice un trabajo de calidad, además que el trabajo se encamina al logro de los objetivos de la empresa, y se busca que sea planeado y organizado.

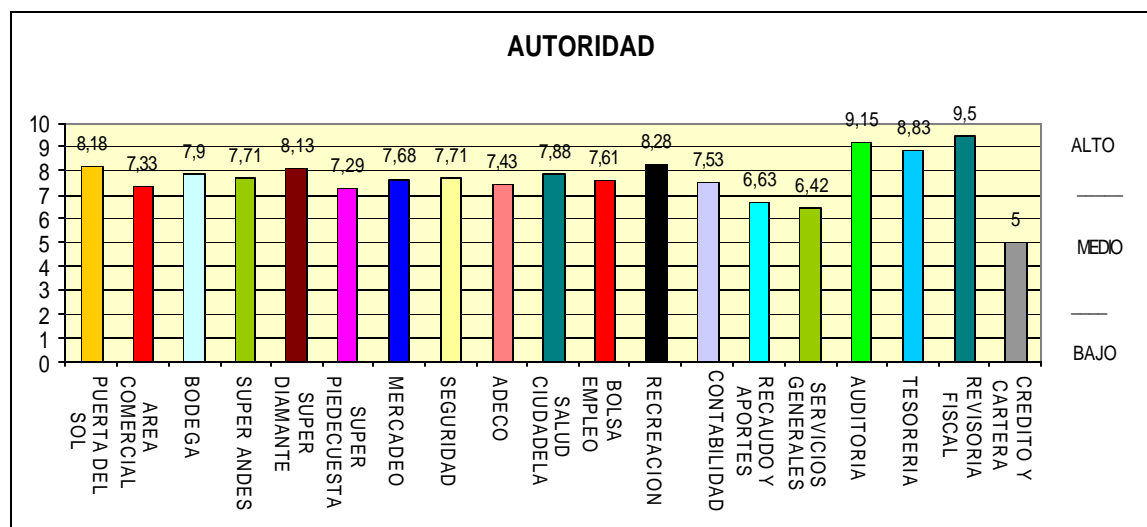
Este aspecto se convierte en Fortaleza dentro del área administrativa, ya que se observa que los jefes están comprometidos buscando la eficiencia y productividad en las personas que tiene bajo su responsabilidad, llevándolos al logro de los objetivos de la empresa.

6.3 Autoridad. Facultad que poseen determinados empleados para exigir a otros que emprendan acciones, que se consideran apropiadas para el logro de un objetivo determinado.

La autoridad implica la capacidad de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

La autoridad es un arma de doble filo que al no ser bien manejada deteriora todo trabajo, personas y ambiente que se encuentren a su paso.

Figura 33. Autoridad



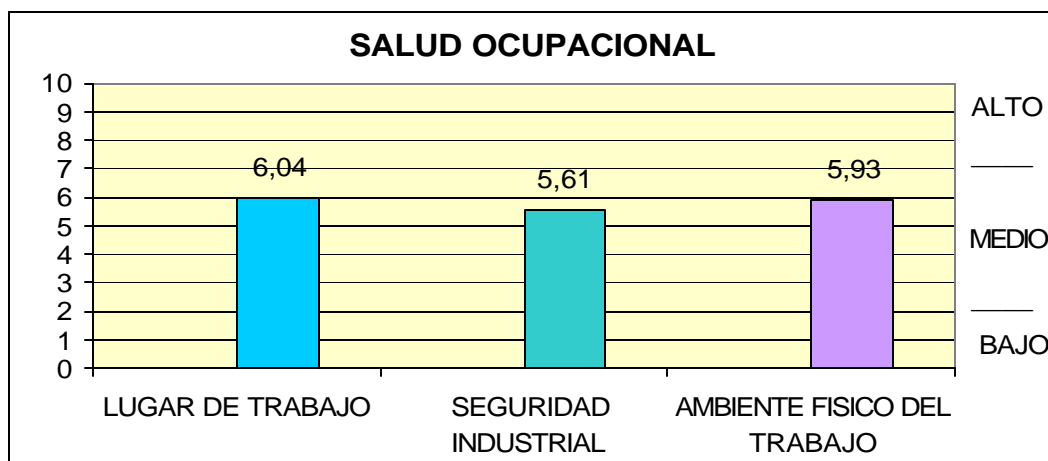
En este aspecto se observa un compromiso por parte de los colaboradores en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones aun cuando no se encuentra el jefe, por otra parte se evidencia que la población en general reconoce que la autoridad está en manos de las personas mas capacitadas, por esta razón los respetan y

atienden a sus órdenes. La autoridad en CAJASAN se observa como fortaleza, ya que los jefes cuentan con el respeto de sus empleados y además son considerados como las personas capacitadas para guiarlos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

7. Salud ocupacional. Son todas las actividades orientadas a la promoción de la salud en el trabajo a través del fomento y mantenimiento del más elevado nivel de bienestar de los trabajadores previniendo alteraciones de salud derivadas de las condiciones de trabajo, protegiéndolos contra los factores de riesgo resultantes de la presencia de agentes nocivos y colocándolos en un cargo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas.

Esta variable se mide con los siguientes indicadores: lugar de trabajo, seguridad industrial, ambiente físico de trabajo.

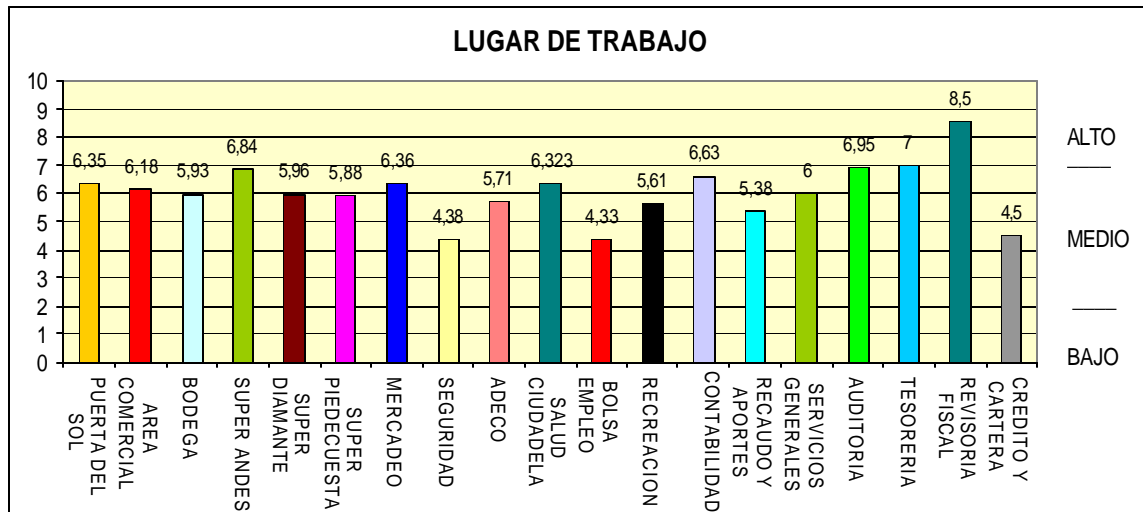
Figura 34. Salud ocupacional



7.1 Lugar de trabajo. Entendido como el espacio físico donde se deben realizar las actividades cotidianas inherentes al cargo.

Un lugar de trabajo inapropiado propicia el aumento del grado de estrés propio por la labor y la inmediatez de la tarea

Figura 35. Lugar de trabajo



Se evidencian falencias en cuanto al lugar de trabajo, ya que los colaboradores sienten que no cuentan con los recursos físicos necesarios para llevar a cabo cómodamente sus labores, ni tampoco con el espacio físico adecuado por la ubicación del personal; por otra parte afirman que en algunas áreas no se cuenta con la ventilación ni la iluminación adecuada para el desempeño de su trabajo.

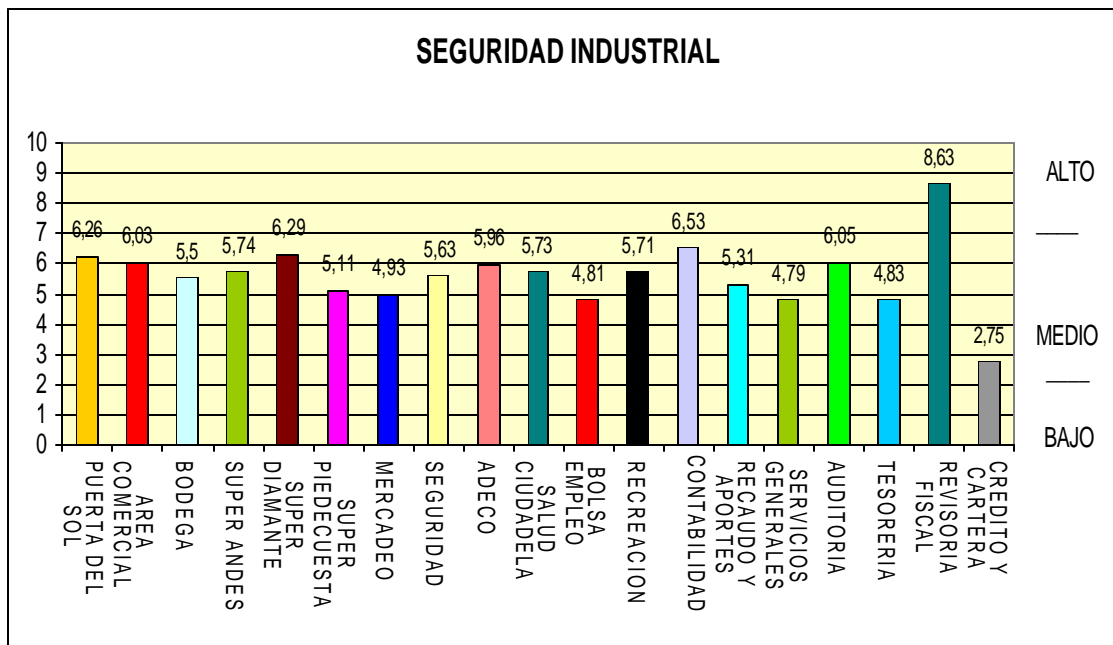
La adecuación física permite que sea más agradable desempeñar la labor y no se reproduzca el estrés ocasionado por la congestión.

7.2 Seguridad industrial. Entendido como el sector de la seguridad y la salud pública que se ocupa de proteger la salud de los trabajadores, controlando el entorno del trabajo para reducir o eliminar riesgos.

Los accidentes laborales o las condiciones de trabajo poco seguras pueden provocar enfermedades y lesiones temporales o permanentes e incluso causar la

muerte. También ocasionan una reducción de la eficiencia y una pérdida de la productividad de cada trabajador.

Figura 36. Seguridad industrial

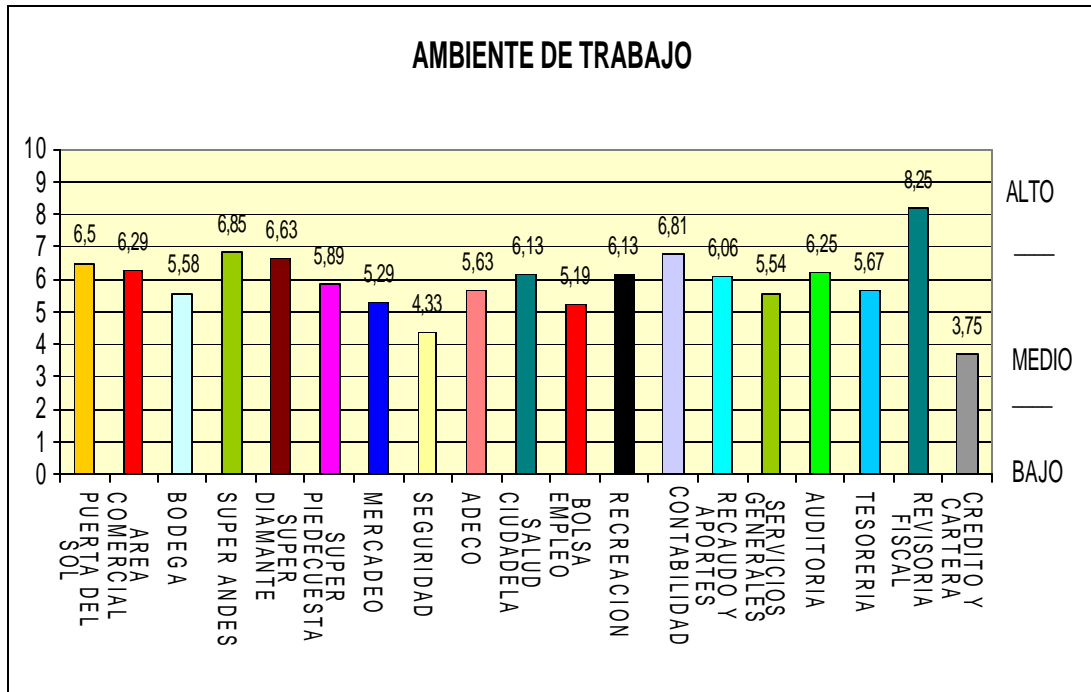


Los empleados reconocen que la empresa realiza actividades de prevención en cuanto a salud ocupacional, también se les otorga la dotación para desempeñar de manera segura su trabajo, sin embargo se percibe que no tienen el pleno conocimiento de los riesgos a que están expuestos por la actividad laboral desempeñada.

Se hace importante generar la conciencia de actuar para prevenir, para disminuir la incapacidad por enfermedad profesional y las indemnizaciones.

7.3 Ambiente físico de trabajo. Conjunto de características de la tarea, del entorno y de la organización del trabajo, las cuales interactúan produciendo alternativas positivas o negativas sobre la salud del trabajador que la ejerce.

Figura 37. Ambiente de trabajo



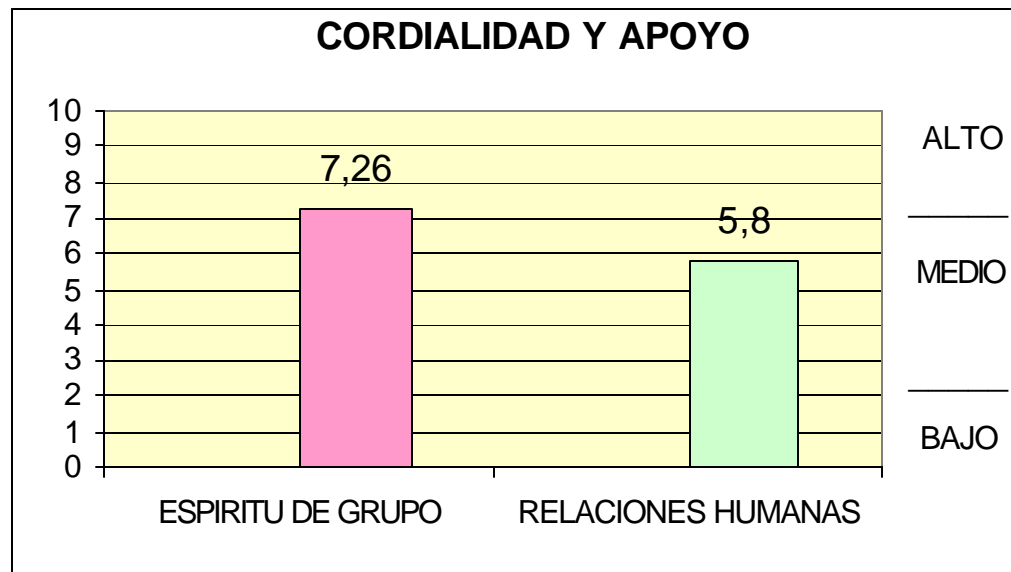
Los colaboradores de CAJASAN sienten que no en todos los casos cuentan con las condiciones físicas y ambientales para desarrollar satisfactoriamente su trabajo, por otra parte sienten que se ahorran precauciones para su seguridad, ya que no se observa como peligrosas algunas actividades laborales.

Es importante otorgar todos los elementos de seguridad físicos y en el ambiente de trabajo, ya que esto aumenta la motivación y los colaboradores sienten que la caja se preocupa por su bienestar y no solo por su producción, generando agrado en la realización de la labor.

8. Cordialidad y apoyo. Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración. Es básicamente la mayor expresión de Relaciones Interpersonales que vive el colaborador en su entorno particular de la oficina y lugar de trabajo

La existencia de relaciones humanas gratificantes permite que el colaborador sienta agrado de estar en su lugar de trabajo y fortalece la disposición de servicio al cliente.

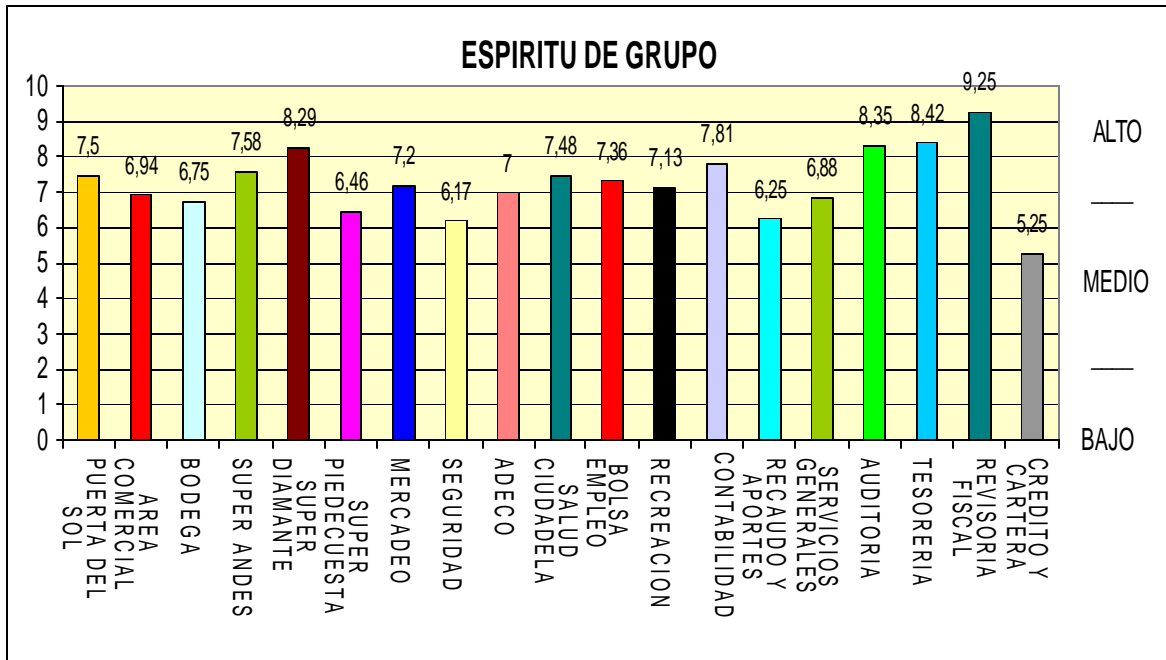
Figura 38. Cordialidad y apoyo



8.1 Espíritu de grupo. La existencia del trabajador en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores, la motivación para el trabajo y la identidad con la dependencia y la administración.

Este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer unas relaciones de mayor efectividad y colaboración.

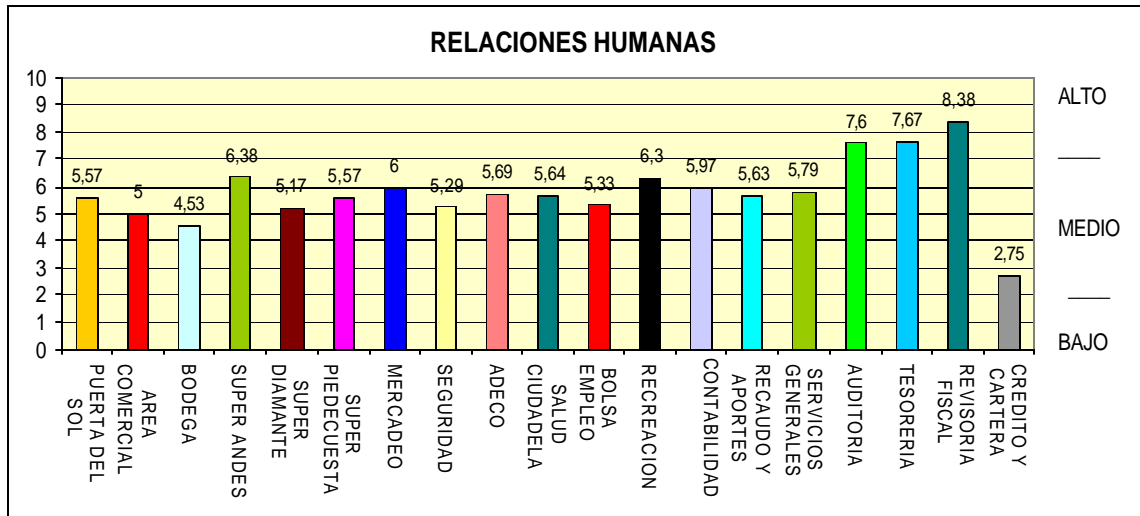
Figura 39. Espíritu de grupo



La mayoría de las dependencias perciben que el trabajo se hace en equipo, con compañeros y no con rivales, además se evidencia que existe trabajo en grupo, colaboración y disposición para ayudar al compañero de trabajo, y no detectan tensión por demostrar quién es mejor. Esta situación hace que se trabaje con tranquilidad y se optimicen las actividades orientadas a mejorar, crecer y perfeccionar el desempeño individual y colectivo.

8.2 Relaciones humanas. Actitudes y sentimiento de los empleados entre sí que generan relaciones de trabajo armoniosas, en donde se debe dar una comunicación abierta, dar la confianza que permita no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados con el trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.

Figura 40. Relaciones humanas



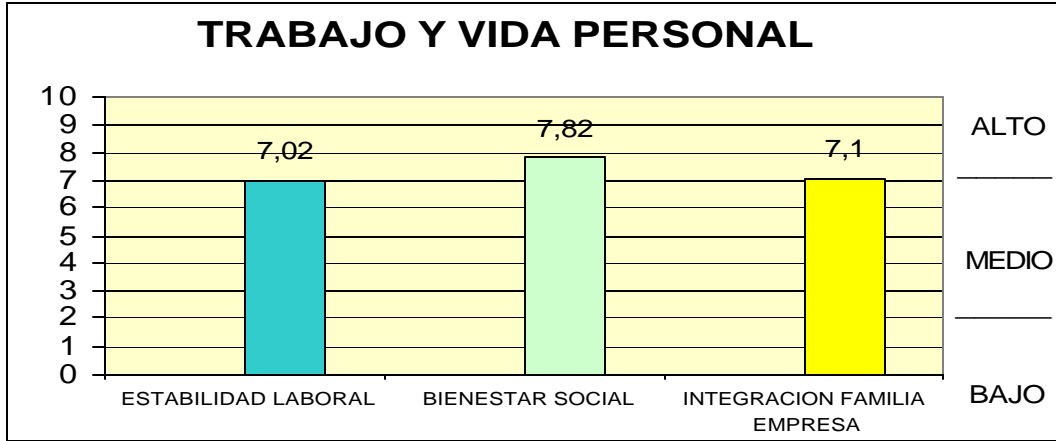
Los colaboradores perciben que su relación con los compañeros es de cordialidad y apoyo, también se evidencia que la empresa fomenta el buen trato y las relaciones humanas; sin embargo existe temor en cuanto exponer alguna idea por miedo a causar conflicto, de igual manera no en todas las áreas se respeta la vida privada, es decir los comentarios no se mantienen en reserva.

El hecho de que la empresa fomente las relaciones interpersonales favorece la consecución de metas y el trabajo en equipo, sin embargo existen diferencias entre algunos compañeros, producto de la interacción.

9. Trabajo y vida personal. Esta variable mide la opinión con respecto a la responsabilidad social de la empresa para con sus colaboradores directos, el conocimiento que estos tienen de los beneficios extralegales que reciben o perciben por voluntad de la empresa y que afectan directamente su motivación, porque sienten que la empresa se preocupa por ellos, por su familia y en general todos los aspectos que dan seguridad, protección y respaldo por el hecho de entregarle a la empresa su máxima capacidad laboral.

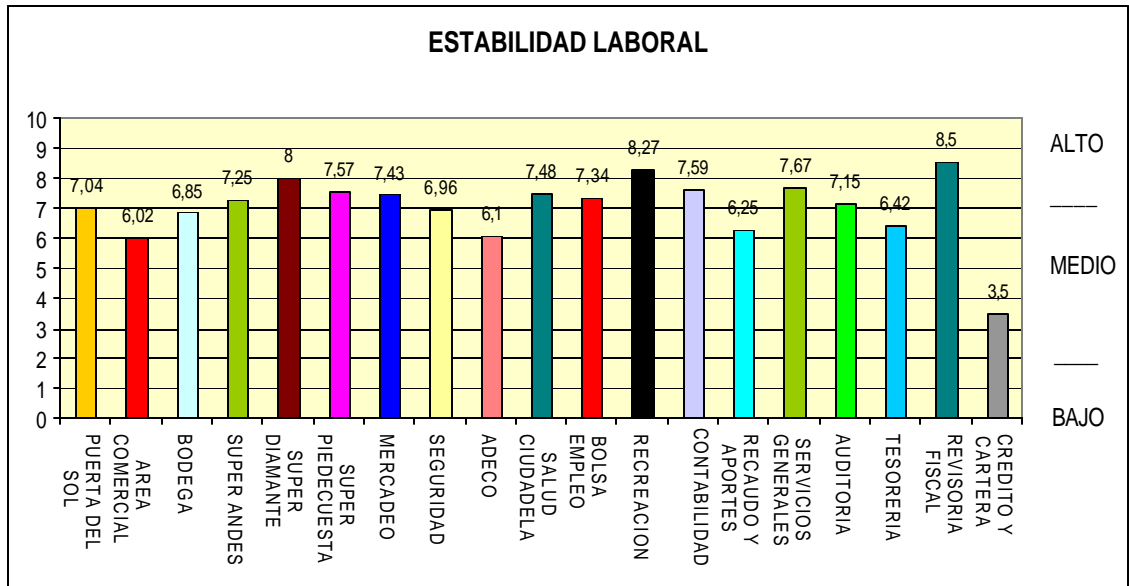
Esta variable se mide con los siguientes indicadores: Estabilidad laboral, Bienestar social, Integración familia – empresa.

Figura 41. Trabajo y vida personal



9.1 Estabilidad laboral. Entendido como la medida del bienestar de los trabajadores reflejado en la seguridad y tranquilidad que da el sentir que se posee un trabajo estable.

Figura 42. Estabilidad laboral

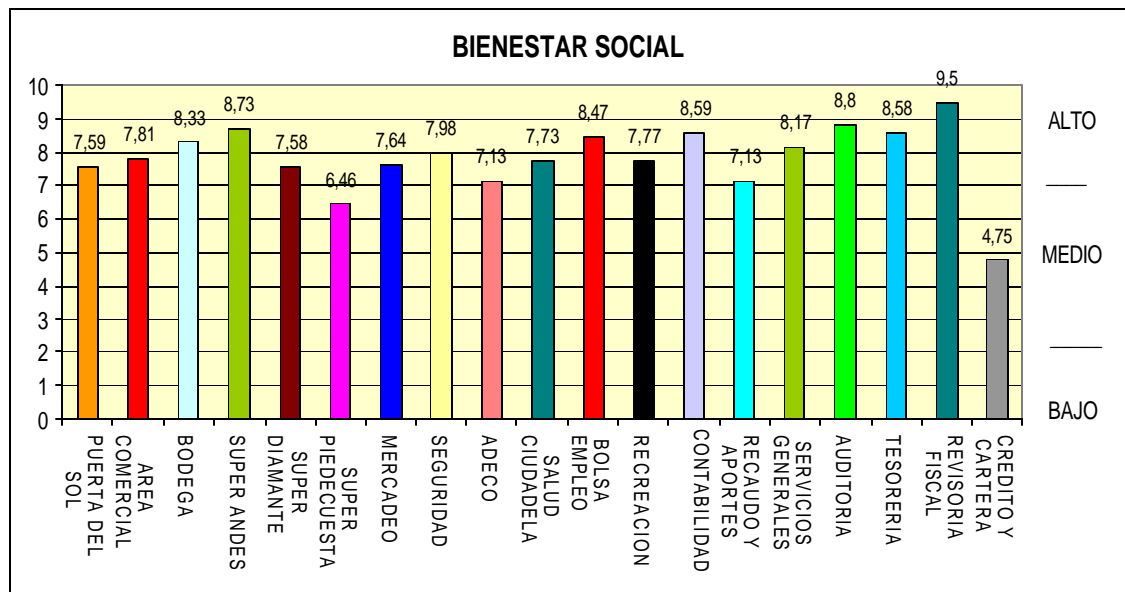


La mayoría de los colaboradores de CAJASAN se sienten seguros laborando en esta organización, consideran que cuando se despide a alguien es por justa causa, además sienten que gozan de estabilidad laboral y se sienten confiados del puesto y trabajo que tienen.

Esto aspecto se convierte en FORTALEZA, ya que en la mayoría de las áreas las personas sienten que tienen estabilidad laboral, lo cual influye de manera directa en la motivación al logro de los objetivos de la empresa, y en la satisfacción en la realización de sus labores.

9.2 Bienestar social. Entendido como los servicios sociales organizados por la empresa y enmarcados dentro de las políticas de bienestar social cuyo objetivo es la prevención, rehabilitación o asistencia de individuos, de familias o de grupos sociales con amplias carencias y demandas, en pro de la igualdad de oportunidades, la realización personal, la integración social y la solidaridad.

Figura 43. Bienestar social

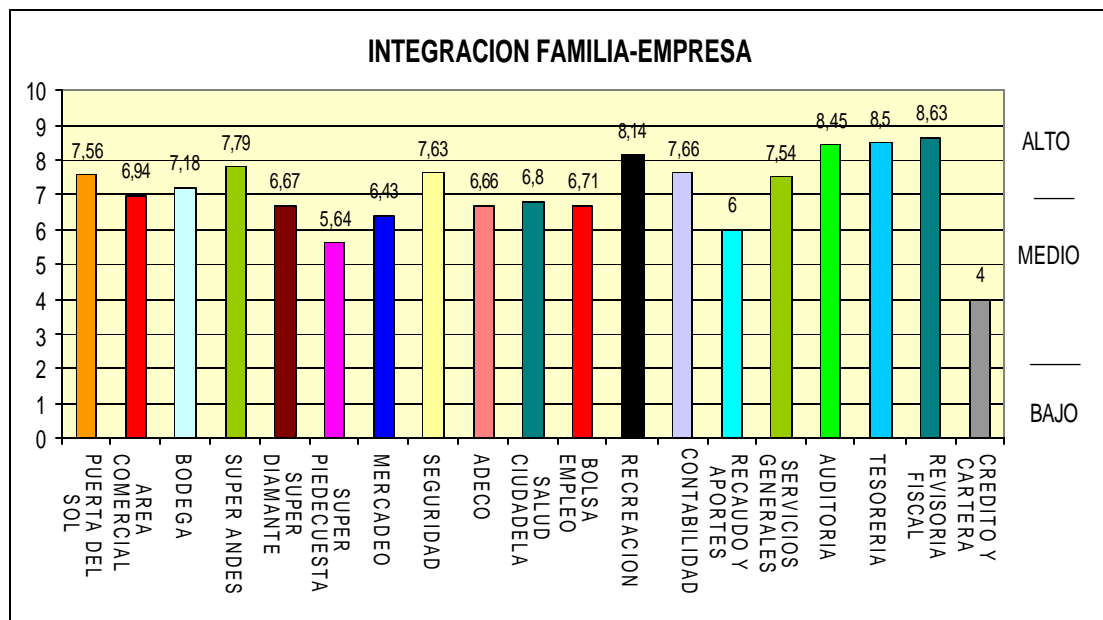


En este aspecto se observa que la población en general se siente a gusto con los programas y actividades que la Caja ofrece para su bienestar, como la facilidad para obtener vivienda, las actividades de integración para la familia y los niños, oportunidad de recreación y sano esparcimiento para la familia del colaborador.

Esta FORTALEZA, evidencia el propósito de la organización por mejorar la calidad de vida del colaborador, demostrar el interés que se tiene en él como persona y facilitar su motivación.

9.3 Integración familia- empresa. Conjunto de actividades enmarcadas dentro del objetivo que busca facilitar el acercamiento entre los trabajadores, sus familias, y la empresa.

Figura 44. Integración familia - empresa



Se observa en los colaboradores el sentido de pertenencia hacia la institución, ya que consideran que ésta les brinda beneficios para sus núcleos familiares, la

posibilidad de integración y además muestra interés por la educación y salud de su familia.

Este aspecto se evidencia como FORTALEZA determinando así, que CAJASAN cuenta con el reconocimiento por parte de sus empleados de ser una empresa que brinda las posibilidades para su desarrollo personal y familiar.

Cuadro 12. Objetivo 2. Estrategia 2.

OBJETIVO 2 : DISEÑAR, EJECUTAR Y CONSOLIDAR EL PROGRAMA DE CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CAJASAN		
ESTRATEGIA 2: Desarrollar actividades de bienestar, involucrando las familias de los colaboradores de CAJASAN.		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO
Diseño del programa de actividades deportivas, recreativas, y culturales para el año 2006.	Programa diseñado en la segunda semana de noviembre de 2005.	Las estrategias planteadas en el área de Bienestar se encuentran en espera de ser ejecutadas, debido a que el instrumento de perfil socio-familiar fue aplazado.
Diseñar el programa de capacitación (informal) para los hijos y esposas de los empleados, a partir del diagnóstico.	Diseño del programa con sus actividades para el año 2006, en la cuarta semana de noviembre de 2005.	Debido a que el perfil socio-familiar fue aplazado, no se pudo diseñar el cronograma de actividades para el 2006.
Implementar el programa de bienestar.	Iniciación enero del 2006.	Una vez se active el instrumento de perfil socio-familiar, se podrá dar cumplimiento a dicha estrategia.

En segundo lugar se planeó desarrollar actividades de bienestar involucrando las familias de los colaboradores de CAJASAN; de esta manera, se realizó un panorama general de las actividades de bienestar y capacitación para las esposas e hijos de los trabajadores; sin embargo dicho programa no se aplicó, debido a que el perfil socio-familiar, fue aplazado por la Gerencia de la organización. Una vez se aplique el perfil, el diagnóstico será el fundamento para la ejecución y estructuración del programa de bienestar familiar en CAJASAN.

Cuadro 13. Objetivo 2. Estrategia 3.

OBJETIVO 2 : DISEÑAR, EJECUTAR Y CONSOLIDAR EL PROGRAMA DE CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CAJASAN		
ESTRATEGIA 3: Organizar y ejecutar el programa de salud ocupacional de CAJASAN		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO
Coordinar con la ARP la realización del panorama de riesgos en la empresa.	Para la primera semana de octubre se habrá coordinado con la ARP, la realización del panorama de riesgos.	Se logró realizar el Panorama de Riesgos del área administrativa y de las principales sedes de CAJASAN, para las áreas no cubiertas se estableció un nuevo cronograma de aplicación.
Reactivación y actualización del COPASO (Comité paritario de salud ocupacional).	Para la tercera semana de octubre se habrá elegido y reactivado el COPASO en CAJASAN.	Se logró la reactivación, legalización ante el Ministerio de Protección Social (División de Trabajo) y la coordinaron de las dos primeras reuniones del COPASO del año 2005-2007.
Actualizar el programa de salud ocupacional para el 2006.	Actualización del programa para la última semana de noviembre de 2005.	Se actualizo el programa.

Organizar y ejecutar el programa de salud ocupacional en CAJASAN, fue planteado como tercera estrategia; para tal fin se realizó el panorama de riesgos del área administrativa y las principales sedes de CAJASAN, a través de la asesoría de la ARP COLPATRIA.

Un avance importante en este proceso fue la reactivación y legalización ante el Ministerio de Trabajo del nuevo Comité Paritario de Salud ocupacional de CAJASAN. Durante la intervención de Trabajo Social, se logró coordinar y realizar las dos primeras reuniones del comité. Finalmente y para dar cumplimiento al objetivo propuesto, se actualizo el programa de salud ocupacional para la organización.

CAJASAN cuenta, luego de la intervención de Trabajo Social, con el programa de salud ocupacional, el COPASO en funcionamiento y el panorama de riesgos de las principales áreas de la organización.

Cuadro 14. Objetivo 2. Estrategia 4.

OBJETIVO 2 : DISEÑAR, EJECUTAR Y CONSOLIDAR EL PROGRAMA DE CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CAJASAN		
ESTRATEGIA 4: Desarrollar actividades de bienestar, involucrando las familias de los colaboradores de CAJASAN.		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO
Diseñar programa de capacitación para el año 2006.De acuerdo a los resultados del diagnostico.	Programa de capacitación elaborado y revisado, en la primera semana de diciembre de 2005.	las estrategias planteadas en el área de conservación y desarrollo se encuentran en espera de ser ejecutadas, debido a que el instrumento de perfil socio-

		familiar fue aplazado,
Implementación del programa de capacitación.	Iniciar el programa enero del 2006.	A partir de las necesidades arrojadas por el diagnostico, se planeará el cronograma para el 2006.
Diseñar e implementar un instrumento que permita evaluar la eficiencia de los programas de capacitación en los colaboradores de la Caja.	Instrumento de evaluación diseñado y revisado en la segunda semana de diciembre. Se aplicara al comenzar las capacitaciones.	Al no existir el programa de capacitación se hizo imposible su evaluación.

Desarrollar procesos de capacitación y crecimiento personal en los colaboradores de la caja, fue la cuarta estrategia planteada dentro del segundo objetivo; no obstante debido a que el instrumento no se aplicó, las estrategias fueron aplazadas hasta no obtener el panorama de clima laboral de la organización. Al aplicarse el instrumento, se estructurará el cronograma de las actividades de capacitación y el instrumento de evaluación de las mismas.

Cuadro 15. Objetivo 2. Estrategia 5

OBJETIVO 2: DISEÑAR, EJECUTAR Y CONSOLIDAR EL PROGRAMA DE CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN CAJASAN.		
ESTRATEGIA 5: Fomentar la motivación y sentido de pertenencia de los empleados hacia CAJASAN		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO

Desarrollo de estrategias que permitan promocionar la cultura organizacional en la Caja.	Diseño de las estrategias, elaborado y revisado, en la primera semana de noviembre de 2005.	No se alcanzó a realizar el diseño de las estrategias, debido a la necesidad de contar con un fundamento teórico que permita la asertividad en la propuesta.
Creación de un medio, para la comunicación y promoción de los programas y actividades de Gestión humana.	Instrumento diseñado, y revisado en la segunda semana de noviembre de 2005.	El instrumento fue diseñado, sin embargo está en espera de su aprobación para el año 2006, debido a la carga laboral de la administración en esta época del año.

Para el proceso de conservación del talento humano, se planteó como estrategia final fomentar la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización; con el fin de dar cumplimiento a esta acción, se propuso estrategias de motivación y pertenencia; sin embargo la organización dio prioridad a la evaluación de clima laboral, y la estrategia quedó en espera; por otra parte, la creación de un medio de comunicación y promoción de los programas y actividades de Gestión Humana, no se pudo llevarse a cabo, debido a la carga laboral de la administración.

Las acciones estratégicas propuestas dentro del segundo objetivo de intervención del área social, corresponden a la necesidad observada a través del diagnóstico preliminar, fueron planteadas, revisadas y aprobadas; sin embargo toda organización por ser un sistema abierto, está en continuo cambio, y en el momento del desarrollo de la práctica universitaria, se dio prioridad a la aplicación de la evaluación de Clima laboral.

La intervención de Trabajo Social en CAJASAN alcanzó otros logros no previstos en los objetivos de la Planeación inicial; surgieron a través del proceso de intervención; estos fueron:

Cuadro 16. Logros Emergentes

ESTRATEGIA	INDICADOR DE LOGRO
Complementar el proceso de selección del talento humano, mediante la implementación de entrevistas semiestructuradas.	Realización de entrevista semiestructurada a todos los aspirantes. Anexo D. (formato de entrevista)
Fortalecer el proceso de provisión del talento humano en CAJASAN, por medio de la realización de la jornada de inducción.	Creación del material de capacitación para la jornada de inducción. Realización del proceso de inducción a los nuevos colaboradores, los primeros jueves de cada mes.
Aplicar la evaluación de Clima laboral, con el objetivo de fortalecer el proceso de conservación y desarrollo del talento humano en CAJASAN.	Aplicación y tabulación de la prueba al área de Mercadeo y seguridad. Anexo C.

CAJASAN cuenta con un instrumento para la realización de entrevistas semiestructuradas a los aspirantes que hacen parte del proceso de selección, por tal motivo como parte del mismo, durante la intervención profesional, dicha herramienta fue implementada a cada uno de los candidatos preseleccionados; adicionalmente, se creó el material de inducción a los nuevos colaboradores, cabe resaltar que anteriormente la inducción era asumida por el área de Marketing; a partir de la intervención de Trabajo Social, este proceso está inmerso dentro de las funciones de gestión humana.

La aplicación del instrumento de perfil socio-familiar fue aplazado por la Gerencia; no obstante, se realizó la evaluación de clima laboral, el instrumento para dicha valoración, fue creado por el Dr. Carlos Eduardo Torres y contiene 104

afirmaciones. Este fue implementado en el mes de diciembre de 2005 al área de Mercadeo y Seguridad; en enero de 2006 se aplicó a otras áreas de la organización. El informe final fue entregado en febrero, aplicado a 19 áreas de la Caja y con la participación de 205 colaboradores.

A la hora de exponer el accionar de la intervención profesional de Trabajo Social en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN, durante el segundo periodo académico de 2005, genera la necesidad de realizar una evaluación del proceso ejecutado y considerar lo logros obtenidos en la misma.

Inicialmente es esencial resaltar la funcionalidad del marco referencial basado en la teoría de sistemas, y los aspectos relacionados a la integración y el capital intelectual en la organización; a partir de allí, fue direccionado cada uno de los procesos del accionar profesional en la organización; documentación fundamental para el desarrollo de la práctica.

A nivel interno se evidenció el posicionamiento de Trabajo Social como parte importante del área de Gestión Humana, se garantizó la continuidad de los procesos y actualmente cuenta con el respeto y la importancia que la profesión requiere; además se ha equipado con los recursos necesarios para la intervención y dinámica de sus procesos.

En el área de Provisión del talento humano en CAJASAN, se dejó un banco de datos ordenado, se creó un formato de visita de comprobación de datos, se implementó la entrevista semiestructurada para los aspirantes y se cimentó un proceso de inducción ejecutado por Trabajo Social.

Respecto al proceso de Conservación y Desarrollo, específicamente en el área de Salud Ocupacional, la estudiante en práctica de Trabajo Social proporcionó el

programa actualizado y el Comité Paritario de Salud Ocupacional registrado en el Ministerio de Trabajo, en completo funcionamiento y con vigencia hasta el año 2007. Se realizó el diagnóstico de clima laboral de (18) áreas de la empresa, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la planeación del programa de bienestar de los colaboradores. Como reto de intervención a los próximos practicantes, se encuentra la estructuración de todo el proceso de Conservación y desarrollo; además su respectiva ejecución.

La práctica de Trabajo Social centralizó sus acciones básicamente en los procesos de provisión y conservación; el desempeño profesional se acentuó en el área de selección del personal; se logró su organización, más no su completa estructuración; debido a que la dinámica de la organización hace que el proceso se oriente de manera inmediata y poco planificada, prueba de ello es la no utilización del perfil de cargos.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, y la importancia de un manejo de provisión de personal estructurado, efectivo y de calidad, acorde a las nuevas exigencias de la administración de personal, se propone a través de este informe de grado optimizar el proceso de selección de personal en CAJASAN, encaminado a la excelencia en los procesos de la organización.

5. PROPUESTA DE INTERVENCION

OPTIMIZACION DEL TALENTO HUMANO EN LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN

Con la exigencia del mercado, el auge tecnológico y científico, las organizaciones ven la necesidad de tecnificarse y expandirse; por consiguiente la demanda de mano de obra se acrecienta, convirtiéndose el capital intelectual no solo en el motor de la organización, sino en la principal fuente de ventajas en cuanto al mercado para la empresa. Actualmente la gestión del talento humano implica un mayor desafío para las profesiones, las organizaciones y los programas que respecto a selección de personal se proveen en el medio, ya que es una herramienta objetiva para los procesos de gestión de desarrollo.

La implementación de procesos de selección de talento humano, permite a las organizaciones proveer el personal idóneo para los diferentes cargos y garantiza la calidad en las actividades y resultados de todo el sistema; alcanzando así el logro de los objetivos propuestos, y la permanencia de un sistema eficiente, eficaz y productivo para la organización.

Por las razones antes mencionadas, es importante fortalecer el proceso de provisión y selección de personal que se lleva dentro de la organización CAJASAN, mediante la consolidación de un programa que no solo contrate capital humano altamente calificado para las labores requeridas sino que además, garantice un personal motivado e integrado con los objetivos organizacionales.

5.1 JUSTIFICACIÓN

A partir de la experiencia práctica realizada en la Caja Santandereana de subsidio familiar CAJASAN y la necesidad de intervenir en la estructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal; se propone el fortalecimiento del mismo, siendo este un punto de partida para su proyección competitiva y productiva, y por supuesto la base de la excelencia en su capital humano.

Presentar a la organización una propuesta de fortalecimiento del proceso de selección de personal, se convierte en el reto de proveer capital humano capacitado para ejercer a cabalidad las funciones asignadas; así mismo permite analizar las necesidades y demandas de la organización, suplirlas y por ende contribuir a sus propósitos, a su crecimiento y competitividad en el sistema.

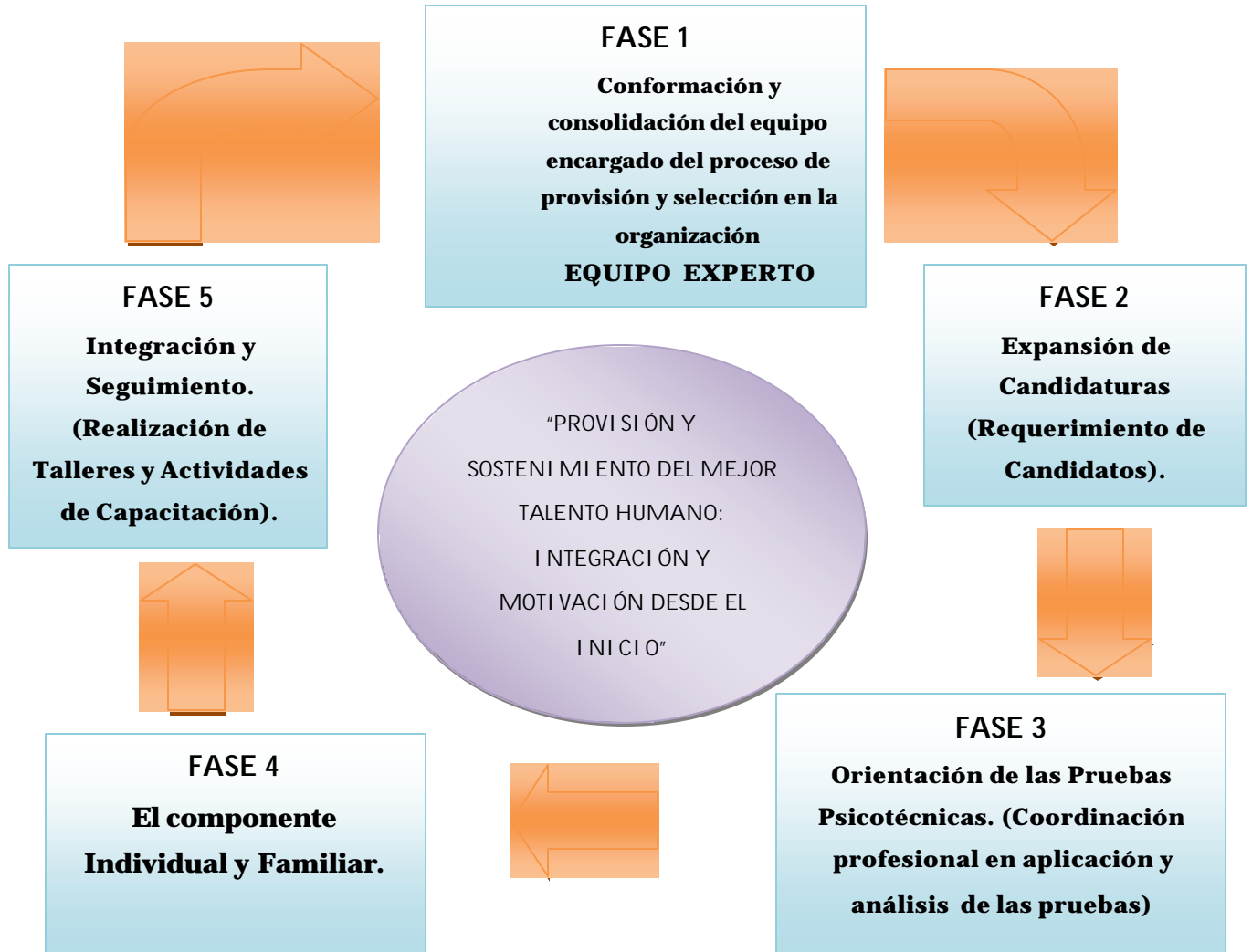
La propuesta se orienta a la implementación de un proceso integral que aborda inicialmente la consolidación del equipo experto, quienes bajo una amplia organización pondrán a disposición tiempo y espacio para toda la labor que implica el proceso; igualmente se proyecta a una expansión de candidaturas abriendo nuevos espacios en el proceso de reclutamiento; una orientación de las pruebas aplicadas a los aspirantes, y una mirada al subsistema familiar; finalmente se desarrolla el seguimiento que permite mayor efectividad en el proceso.

5.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desarrollar las competencias institucionales para proveer el talento humano idóneo requerido en la estructura de cargos de CAJASAN mediante la optimización del proceso de selección de tal manera que se apoye efectivamente el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

5.3 MAPA DEL PROCESO

Figura 45. Fases de la propuesta de intervención.



Fuente: Autora.

5.4 FASES DEL PROCESO

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo estratégico planteado, se propone a continuación las siguientes fases para el desarrollo del programa

FASE 1: CONFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL EQUIPO EXPERTO.

Cuadro 17. Propuesta. Fase 1.

OBJETIVO 1: Conformar un equipo de expertos encargados de la coordinación del programa de Provisión y Selección del Talento Humano en CAJASAN, con el fin de establecer los lineamientos frente al mismo y la garantía de un adecuado proceso profesional.		
ESTRATEGIA 1: Concertar de manera permanente los servicios de un Trabajador Social y un Psicólogo, en el proceso de provisión y selección del Talento Humano.		
ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Contratar a dos profesional (un Psicólogo y un Trabajador social) aptos en procesos de selección de personal, para que labore de forma permanente.	En la primera semana de Iniciación del programa se deberá contratar a los dos profesionales requeridos.	Contratación de los dos profesionales para la implementación del programa de provisión y selección del talento humano.
Estipular las Actividades, tareas y responsabilidades que tendrá cada uno en la implementación del programa de provisión y selección del talento humano.	En la primera semana de contratación se estipularan las tareas y se hará claridad en el trabajo mancomunado que deben realizar los dos profesionales.	Consolidación del equipo de expertos, con objetivos y tareas claras dentro del programa.

Fuente: La Autora

PROCESO METODOLÓGICO

El primer paso en la implementación del proceso de fortalecimiento del programa de provisión del talento humano en CAJASAN, es la conformación del equipo experto, compuesto por un Trabajador Social y un Psicólogo que tendrán como finalidad consolidar un importante proceso de Selección, así mismo, le harán un seguimiento a los alcances que tengan los colaboradores que se encuentran en etapa de prueba y en general a todo el personal, con el fin de conocer los niveles de motivación, (este se explicará en la fase 5).

Las actividades estarán coordinadas por ambos profesionales; sin embargo se describirá a continuación las acciones y responsabilidades de cada profesional:

Cuadro 18. Actividades y responsabilidades del equipo experto.

PROFESIONAL	ACTIVIDAD Y RESPONSABILIDADES
Trabajador Social	<ul style="list-style-type: none">• Recopilar las hojas de vidas de los postulantes a cada oferta laboral de CAJASAN, realizando las solicitudes específicas a las diversas bolsas de empleos, teniendo en cuenta las necesidades del cargo y del tipo de profesional que se requiere. Seleccionar entre 10 y 15 aspirantes para presentar las pruebas psicotécnicas.
Psicólogo	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de pruebas psicotécnicas a los candidatos seleccionados y realización de diagnóstico basado en las respuestas, Selección de los cinco (5) primeros preseleccionados.
Trabajador Social	<ul style="list-style-type: none">• Realización de entrevista individual y visitas familiares a los hogares de los 5 primeros seleccionados. El profesional entrevistara al candidato y los miembros de la familia; así mismo inspeccionara las condiciones de la vivienda
Trabajador Social y Psicólogo	<ul style="list-style-type: none">• Planeación de los talleres de integración y seguimiento a los aspirantes, y a los que se encuentran en periodo de prueba ; con el fin de elegir al candidato que muestre los mejores resultados en las pruebas psicotécnicas, la visita familiar y los talleres de integración.

Fuente: La Autora.

FASE 2: EXPANSIÓN EN CANDIDATURAS

Cuadro 19. Propuesta. Fase 2.

OBJETIVO 1: Ampliar el panorama de candidatos en el proceso de selección a través de de la vinculación de dos nuevas bolsas de empleo; con el fin de garantizar mayor participación durante el reclutamiento de personal.

ESTRATEGIA 1: Seleccionar las bolsas de empleo que demuestren mayor exigencia en aspectos como experiencia, referencias, capacidades y habilidades, mediante un análisis de las mismas.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Contactar mínimo cinco bolsas de empleo de la ciudad; con el ánimo de conocer cuáles son los requerimientos exigidos por estas al personal.	En la segunda semana de iniciación del programa se deberá conocer cuáles son las cinco principales bolsas de empleo de la ciudad que serán contactadas.	Contacto establecido con las primeras bolsas de empleo de la ciudad quienes presentaran el portafolio de servicios.
Realizar análisis de las bolsas de empleo para decidir la viabilidad de la selección.	En la segunda semana del programa, el grupo de expertos deberá concertar cuales son las bolsas de empleo que se ajustan al objetivo que se ha propuesto en el mencionado programa de provisión y selección del Talento Humano de CAJASAN.	Definidas las dos nuevas bolsas de empleo que proveerán candidatos para los procesos de selección de la Caja de Compensación Familiar.

Fuente: La Autora.

PROCESO METODOLÓGICO:

En la segunda fase del programa se logrará ampliar el panorama de candidatos en el proceso de selección a través de la consolidación de un importante convenio con tres bolsas de empleo de la ciudad, incluyendo la existente, es decir ADECCO; de esta manera dichas entidades orientaran la administración de las hojas de vida para los cargos que se requieran. Se busca garantizar la calidad de los candidatos, teniendo en cuenta que los requerimientos de estas bolsas sean estrictamente cumplidos, lo que desde el inicio permitirá una mayor confiabilidad en los aspirantes.

Esta etapa del proceso pretende darle una mayor cobertura y amplitud al panorama de candidatos, con el fin de brindar más oportunidades a la población santandereana.

Es necesario resaltar que no todos los procesos de selección se darán a través de vinculación por bolsa de empleo; ya que existen cargos que por su nivel de responsabilidad o características particulares, tendrán que contratarse directamente por la empresa. Al momento de presentarse el caso mencionado, el proceso pasara inmediatamente a la fase numero tres.

FASE 3: ORIENTACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Cuadro 20. Propuesta. Fase 3.

OBJETIVO 1: Proporcionar una orientación profesional a la aplicación y análisis de las pruebas psicotécnicas establecidas para los candidatos, por medio de la coordinación de un profesional del área de psicología con el fin de establecer un proceso formal de realización y un adecuado resultado de las mismas.

ESTRATEGIA 1: Revisión y actualización de las pruebas psicotécnicas utilizadas en la organización.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Revisar exhaustivamente las pruebas psicotécnicas existentes en la organización; de tal forma que se analice su efectividad en el proceso de selección.	En la tercera semana del proceso de ejecución del programa, el profesional de psicología, deberá haber analizado las pruebas psicotécnicas, y hacer su respectiva actualización.	Pruebas psicotécnicas revisadas, actualizadas y establecidas para su aplicación.

ESTRATEGIA 2: Establecer las medidas de mejoramiento en la implementación de las pruebas psicotécnicas, bajo el seguimiento del profesional del área de psicología.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Establecer los parámetros de aplicación y posterior análisis de las pruebas psicotécnicas, por parte del profesional de psicología.	En la tercera semana de inicio del programa, se tendrán establecidos los parámetros de implementación y seguimiento de las pruebas a los aspirantes; y una vez se ponga en marcha el programa, el profesional de psicología durante la primera semana del proceso de selección será quien coordinará y evaluara las pruebas psicotécnicas que realicen a los candidatos.	Parámetros establecidos para la aplicación y análisis de las pruebas psicotécnicas.

Fuente: La Autora.

PROCESO METODOLÓGICO:

Las pruebas psicotécnicas, por años se han convertido en el mecanismo mediante el cual CAJASAN ha clasificado su personal. Sin embargo, este proceso no se ha realizado eficazmente, pues su aplicación y administración se ha convertido en una actividad mecánica, de la cual es responsable cualquier persona que se encuentre colaborando con la gestión humana de la organización. A partir de la aplicación del programa se pretende responsabilizar a un profesional del área de psicología de éste aspecto.

De esta tercera fase, es decir, la aplicación y estudio de las pruebas psicotécnicas, dependerá la selección de los cinco primeros candidatos que serán analizados desde su aspecto familiar. Las pruebas psicotécnicas darán a conocer las habilidades psicológicas, técnicas, motrices y de razonamiento de los candidatos, esto permitirá conocer las habilidades y destrezas; sin embargo este es uno de los tres aspectos (segundo familiar y tercero de integración) que se pretenden conocer de los candidatos antes de tomar la decisión final de contratación. El profesional en psicología deberá analizar los resultados de las pruebas y emitir un diagnóstico de las habilidades que aquí se reflejaron del mismo.

FASE 4: EL COMPONENTE INDIVIDUAL Y FAMILIAR

Cuadro 21. Propuesta. Fase 4.

OBJETIVO 1: Conocer los principales aspectos a nivel individual y socio-familiar de los aspirantes a ocupar un cargo en CAJASAN, a través de la aplicación de entrevista semiestructurada, y la realización de una visita a sus domicilios; analizando de esta manera su componente individual y su dinámica familiar.

ESTRATEGIA 1: Aplicar entrevista a los candidatos preseleccionados en el proceso de selección.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Realizar entrevista semiestructurada a través del formato establecido por la organización, a los candidatos preseleccionados.	Una vez preseleccionados los cinco candidatos al cargo, durante la primera semana del proceso de selección se realizarán las entrevistas por parte del Trabajador Social.	Total de entrevistas realizadas a los candidatos preseleccionados.

ESTRATEGIA 2: Realizar visitas familiares al personal que haya logrado obtener los mejores resultados de las pruebas psicotécnicas.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Visitar los domicilios de los aspirantes con las cinco mejores calificaciones en las pruebas psicotécnicas; aplicando el formato establecido y aprobado por la organización durante el tiempo de la práctica profesional.	Aplicadas las pruebas psicotécnicas, y la entrevista a los cinco candidatos cuyo análisis haya sido el más favorable, se realizará durante la primera semana del proceso de selección, las visitas familiares.	Total de visitas familiares realizadas a los aspirantes preseleccionados.

Fuente: La Autora.

Proceso Metodológico:

Posterior a la aplicación y análisis de las pruebas psicotécnicas por parte del profesional de psicología, se realizará la fase número cuatro, el componente individual y familiar; dicho proceso será ejecutado por el Trabajador Social. Durante la realización de la entrevista semiestructurada, se conocerán los principales aspectos del candidato que pueden incidir favorablemente o no en su desempeño a futuro (Anexo D). En la visita a la residencia del aspirante, se diligenciará el formato aprobado y establecido por la organización durante el tiempo de la práctica profesional, el cual permite conocer los aspectos de la composición y dinámica familiar; con el fin de dar un concepto profesional respecto a la situación encontrada.

Ejecutar la fase número cuatro permite conocer al aspirante desde la óptica individual, familiar y su papel en el hogar al que pertenece. Es importante rescatar que el aspecto familiar es uno de los contenidos más importantes, pues CAJASAN es una Caja de Compensación Familiar que busca observar al ser humano desde un enfoque integral, cómo parte de un todo, intervenido por varios subsistemas, entre ellos y como uno de los más importantes, la familia (Anexo A)

FASE 5: INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO

Cuadro 22. Propuesta. Fase 5.

OBJETIVO 1: Conocer las habilidades de integración y trabajo en grupo de los aspirantes, a través de actividades realizadas conjuntamente con los colaboradores actuales de la Caja; con el fin de seleccionar el candidato apto y que se ajuste a los objetivos organizacionales; así mismo una vez efectuada la selección, realizar el seguimiento durante el periodo de prueba.

ESTRATEGIA 1: Realizar talleres y actividades de capacitación, involucrando a los trabajadores de CAJASAN.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Ejecutar talleres y actividades de capacitación para conocer las habilidades de integración del aspirante.	Durante la segunda semana del proceso de selección el aspirante deberá participar en esta actividad.	Ejecución de los talleres programados por el equipo experto.

ESTRATEGIA 2: Evaluar las habilidades de los aspirantes en relación a su integración y trabajo en grupo.

ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Evaluar las habilidades de los aspirantes, a través de la aplicación de un formato de evaluación.	Durante la segunda semana del proceso de selección, se hará la socialización de los resultados de los aspirantes que han participado en los talleres.	Resultados de la evaluación del 100% de los aspirantes que participaron en el proceso.

ESTRATEGIA 3: Escoger la terna de los candidatos que serán presentados al jefe inmediato o encargado del cargo a ocupar.		
ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Seleccionar la terna de los candidatos que hayan obtenido los mejores resultados durante el proceso, para presentarlos al jefe o encargado del cargo a ocupar.	Durante la segunda y última semana del proceso de selección, se hará la selección de los tres candidatos preseleccionados al puesto.	Selección de los tres candidatos opcionados a ocupar el cargo, y presentación al jefe o encargado del mismo.
ESTRATEGIA 4: Realizar seguimiento al candidato o candidatos seleccionados, quienes se encuentren en periodo de prueba.		
ACCIONES ESTRATEGICAS	META	INDICADOR DE LOGRO
Efectuar seguimiento a los colaboradores en periodo de prueba, a través de la aplicación de un formato que permita observar su nivel de motivación, integración y participación en la Caja.	Una vez seleccionado el candidato, o los candidatos, se realizara quincenalmente por divisiones o subgrupos la acción de seguimiento.	Talleres y actividades de capacitación realizadas, y formato de seguimiento diligenciado.

Fuente: La Autora.

Proceso Metodológico:

Durante la fase cinco, integración y motivación, se conocerá a través de la realización de talleres, las habilidades de trabajo en equipo de los aspirantes a la Caja.

Una vez ejecutada la fase tres, aplicación y análisis de las pruebas psicotécnicas de los candidatos, y la fase cuatro, entrevista y visita familiar; se llevará a cabo la parte inicial de la fase cinco, la cual involucra un trabajo conjunto entre el aspirante y el colaborador; con el que se evaluará el nivel de integración y trabajo en grupo (Anexo E).

La estrategia tres para el logro de esta fase comprende la selección de la terna de los candidatos opcionados al cargo por parte del equipo experto; igualmente, se hará la presentación de dichas hojas de vida, junto a los respectivos análisis de cada una de las fases, a el jefe inmediato o al encargado del cargo a ocupar; con el fin de realizar la selección.

La parte final de la fase cinco corresponde a la realización de talleres de seguimiento al personal que se encuentra en periodo de prueba; esto permitirá conocer la asertividad de la decisión tomada, y el seguimiento de adaptación, motivación y participación del nuevo colaborador. (Anexo F)

La metodología de trabajo a través de talleres de seguimiento, buscará la participación de los trabajadores y la exploración de sus habilidades en grupo. El equipo experto estará encargado de planear, dirigir, inspeccionar y evaluar a cada uno de los participantes, es decir, a los aspirantes a nuevos cargos, y los que se encuentran en etapa de prueba.

Los talleres de integración con los aspirantes, serán mínimo dos; y los de seguimiento a los colaboradores en periodo de prueba, serán dos veces al mes, en forma dinámica y mesas de trabajo. Para la ejecución de los mismos, se tendrá en cuenta temas como:

Temáticas de los talleres

- Mis objetivos, tus objetivos, nuestros objetivos
- La familia CAJASAN
- La familia en el trabajo
- La motivación en todo lo que hago
- El valor del agradecimiento.
- Lo que yo te apporto y lo que tú me aportas
- El trabajo como segundo hogar
- La responsabilidad con los resultados
- El crecimiento colectivo.
- El valor de lo Corporativo
- Las acciones correctivas a la orden del día
- Los hijos y mis objetivos personales
- Los sacrificios y el compromiso.

Así mismo, para brindar una mayor información al aspirante sobre el proceso de provisión y selección se creó una Cartilla (Anexo G).

A través de la ejecución de las fases planteadas, se logrará garantizar calidad en el proceso de selección del talento humano en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar.

5.5 CRONOGRAMA DEL PROGRAMA

Cuadro 23. Cronograma de la propuesta.

FASES	INICIACION DEL PROGRAMA			IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA		COLABORADOR EN PERIODO DE PRUEBA	
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	2 SEM DEL 1 MES	2 SEM DEL MES 2
FASE 1 Conformación y consolidación del equipo experto							
FASE 2 Expansión en candidaturas							
FASE 3 orientación de las pruebas psicotécnicas							
Revisión y actualización de pruebas psicotécnicas							
Definición de parámetros de aplicación de pruebas psicotécnicas							
Aplicación y análisis de las pruebas psicotécnicas							
FASE 4 Componente individual y familiar Realización de entrevista semiestructurada							
Visitas familiares							
FASE 5 Integración y Seguimiento							
Talleres de capacitación							
Evaluación de los aspirantes participantes en los talleres							
Selección de la terna de candidatos a ocupar el cargo.							
Seguimiento a colaboradores en periodo de prueba							

5.6 PRESUPUESTO

Cuadro 24. Presupuesto de implementación.

PRESUPUESTO SEMESTRAL DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA		
RECURSO HUMANO	TOTAL MENSUAL	TOTAL SEMESTRAL
1. Profesional en Trabajo Social. Con experiencia de un año.	2.000.000-	12.000.000-
1. Profesional en Psicología. Con experiencia de un año.	2.000.000-	12.000.000-
RECURSOS MATERIALES	TOTAL MENSUAL	TOTAL SEMESTRAL
2 COMPUTADORES	3.000.000-(Inversión durante el primer mes)	NO APLICA
2 OFINAS O LUGARES DE TRABAJO	2.000.000--(Inversión durante el primer mes)	NO APLICA
PAPELERIA	200.000-	1.200.000-
TRANSPORTE	300.000-	1.800.000-
LLAMADAS TELEFONICAS	100.000-	600.000-
REFRIGERIO PARA LOS TALLERES	400.000-	2.400.000-
ALQUILER MEDIOS AUDIVISUALES PARA TALLERES	200.000-	1.200.000-
	TOTAL	31.200.000-

6. CONCLUSIONES

Analizar las organizaciones y sus procesos, requiere indiscutiblemente observarlas bajo el enfoque sistémico y global, teniendo en cuenta el subsistema humano como factor importante en el desarrollo de los procesos que convergen al interior de la organización.

Específicamente, la visión del componente humano es importante en todas las organizaciones; la integración de los intereses individuales y los organizacionales permite la motivación, satisfacción y logro de los objetivos y metas organizacionales.

Ejecutar procesos de gestión humana, requieren la implementación de procedimientos de selección de personal de acuerdo a las exigencias del mercado mundial y a las necesidades específicas de la empresa, ya que desde su vinculación a la institución se deben conocer y tener en cuenta los patrones individuales como influyentes en la dinámica general de la organización.

Realizar procesos de provisión, conservación y desarrollo del talento humano en las organizaciones, como es el caso de la intervención en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, es una experiencia productiva, y una faceta exigente para el accionar del Trabajo Social; por tal motivo, consolidar nuestra profesión en el área organizacional es un reto para cada uno de los estudiantes en práctica; el accionar social debe dar importancia y reconocimiento a los objetivos, políticas y procesos de nuestra carrera.

El desarrollo profesional en procesos de gestión de recursos humanos, evocan una disciplina del conocimiento y de la habilidad de poner a disposición laboral los conocimientos que desde la academia se adquieren. Es una forma de garantizar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de unos objetivos corporativos y que logran cumplir la misión de la organización.

7. RECOMENDACIONES

La intervención del Trabajo Social en sus diferentes áreas, requiere hacer un análisis documental constante de las nuevas teorías, específicamente en el área organizacional, pues el profesional debe conocer, no solo las competencias sociales, sino incluir es su accionar las nuevas exigencias de la administración del recurso humano, para llevar a cabo los cuatro objetivos de intervención planteados por el área; provisión, conservación, y evaluación del talento humano; finalmente la responsabilidad social que tienen las organizaciones.

En relación a las nuevas intervenciones profesionales en CAJASAN, se propone la estructuración de todo el proceso de desarrollo y ejecución de los programas de conservación del talento humano en la organización, además de crear la necesidad de manejar los procesos por medio de la planeación y no de la inmediatez.

Contar con la posibilidad de realizar intervenciones desde el Trabajo Social en las organizaciones, permite al estudiante en práctica no sólo el crecimiento personal, sino el desarrollo de capacidades y habilidades en el campo administrativo y del recurso humano; por tal razón es importante que los estudiantes sean generadores de estos campos de práctica, llevando de esta manera la carrera a organizaciones que aun no conocen el accionar del profesional social en su dinámica.

BIBLIOGRAFÍA

CAJASAN. Código del buen gobierno.

_____. Documentos y archivos del área de gestión humana. Bucaramanga, 2005.

_____. Portafolio de servicios. Bucaramanga, 2005.

_____. Reglamento interno de trabajo.

COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Dirección de formación profesional. Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral. Bogota, 2002.

_____. Ley 21 de 1982. Ley del Subsidio Familiar

_____. Presidencia de la República. Código Sustantivo del Trabajo.

COOKE, Roberto. Management para pequeña y mediana empresa. Mc Graw Hill. 1996.

CRUZ M. Peggy; ROJAS R, Silvana; VEGA L, Georgina y VILLEGAS, Yasna. El capital humano y la gestión por competencias. Universidad de Antofagasta. Facultad de Educación.

GARCÍA NOYA, Maria; HIERRO DIEZ, Enrique y JIMÉNEZ BOZAL, José Javier. Selección de personal, sistema integrado. Madrid: ESIC, 1997.

GARCÍA SÁEZ, Miguel. Competencias en la gestión de recursos humanos. 1998.

ISO, Norma técnica ISO 9001:2000.

KOCHANSKI, Jim. El sistema de competencias. Training and development Digest. Madrid, 1998.

La gestión por competencias una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. 2001.

TORRES S, Carlos Eduardo. Trabajo social en las organizaciones.

ZUÑIGA VARGAS, Fernando. Competencias en la formación y en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos. Consultor/Cinterfor/OIT. 2002.

www.ssf.gov.co/asp_legales/frameset.htm.

www.asocajas.gov.co

Anexo A. Formato Visita Familiar Aprobado (Aspirantes)



**CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR
CAJASAN
FORMATO DE PERFIL SOCIO-FAMILIAR DEL ASPIRANTE**

HORA _____
HORA DE FINALIZACION _____

FECHA DE VISITA	DD	MM	AA

1. INFORMACION PERSONAL

Nombre y Apellidos _____ N. Cédula _____
Edad _____

Lugar y fecha de nacimiento _____

Dirección _____ Barrio _____ Municipio _____
Teléfono _____

Estado Civil: Casado ___ Soltero ___ Unión Libre ___ Viudo ___ Separado ___ N. De Uniones ___ N. Hijos _____

2. ESCOLARIDAD

Primaria años cursados _____ Ballicherato años cursados _____ Técnico (semestres) _____

Tecnólogo (semestres) _____ Profesional (semestres) _____ Postgrado _____

Otros _____

3. INFORMACION FAMILIAR

3.1. COMPOSICION FAMILIAR

NOMBRE Y APELLIDOS	DOC. IDENT	PARENTESCO	FECH. D NAC	EDAD	E. CIVIL	ESCL.	OCP. ACTUAL	EPS

3.2. TIPOLOGIA FAMILIAR

Nuclear _____ Extensa _____ Diada materna _____ Diada Paterna _____ Recompuesta _____
Otros _____

3.3. FUNCIONAMIENTO FAMILIAR

COMUNICACION

- Entre la pareja: Afectiva (expresión de sentimientos) _____ Instrumental (tareas de vida cotidiana) _____
- Entre padres e hijos: Afectiva (expresión de sentimientos) _____ Instrumental (tareas de vida cotidiana) _____
- Entre hermanos: Afectiva (expresión de sentimientos) _____ Instrumental (tareas de vida cotidiana) _____
- Espacio que dedica a compartir con la familia: Desayuno _____ Almuerzo _____ Comida _____ Otros _____

NORMAS

- Otorga los permisos: Colaborador _____ Cónyuge/compañero _____ Padres _____ Hermano _____ Consenso _____
Otros _____
- Prohíbe: Colaborador _____ Cónyuge/compañero _____ Padres _____ Hermano _____ Consenso _____ Otros _____
- Ordena que se debe hacer: Colaborador _____ Cónyuge/compañero _____ Padres _____ Hermano _____ Consenso _____
Otros _____
- Acata las ordenes y recomendaciones: Colaborador _____ Cónyuge/compañero _____ Hijo(s) _____ Padres _____
Hermano _____ Todos _____ Otros _____

RECREACION

- Dedicar el tiempo libre a: Descansar _____ Ver TV. _____ Deporte _____ Traslados familiares _____ Otros _____
- Cuántas veces al mes dedica tiempo al ocio compartido? cero a dos veces _____ Tres a cinco veces _____ Más de cinco veces _____

RELACIONES

- Se entienden más y mejor: padre e hijos(a) _____ 21.1.2 Madre e hijos(a) _____ 21.1.3 Abuelos (a) y nietos _____
21.1.4 Otros _____

CONFLICTOS

- Los conflictos se presentan: Siempre _____ Casi siempre _____ Rara vez _____ Nunca _____
- Los conflictos se presentan entre: Padres _____ Padres e hijos _____ Padre e hijos _____ Madre e hijos _____ Herma
nos _____ Otros _____

ROLES

- Asume la carga económica: Trabajador _____ Cónyuge/compañero _____ Padres _____ Hermano _____ Compartida _____
Otros _____
- Asume el cuidado de los hijos: Trabajador _____ Cónyuge/compañero _____ Padres _____ Hermano _____ Compartida _____
Otros _____

SOLUCION DE PROBLEMAS EN EL HOGAR

- Dialogo _____ Discusión _____ Imposición _____ Pedimos ayuda profesional _____ Dejamos así y
listo _____

4. SALUD FAMILIAR Y OCUPACIONAL (GRUPO FAMILIAR)

CONCEPTO	SI	NO	NOMBRE COMPLETO	PARENTESCO	OBSERVACIONES
Hospitalario					
Quirúrgicos					
Traumáticos					
Medicamentos					
Tóxicos					
Alérgicos					
E.T.S.					
Psicológicos					
Hábitos					
Diabetes					
Epilepsia					
Discapacidad física o mental					
Enfermedad terminal					

- El aspirante o alguien del grupo familiar sufre de patologías de alto costo: SI _____ NO _____
- Esta patología debe ser tratada con medicamentos que no están cubiertos por el POS: ____ Cual medicamento _____ Costo del tratamiento _____
- El aspirante ha tenido en alguna empresa accidentes de trabajo: SI _____ NO _____

FECHA	EMPRESA	CAUSAS	TIPO DE LESION	PARTE AFECTADA	SECUELAS

5. SOCIO-ECONOMICO

- La responsabilidad económica es asumida por: Aspirante _____ Padres _____ Hermanos _____ Cónyuge _____ Compartida _____ Otros (cuales) _____

5.1. INGRESOS FAMILIARES

salario	\$
Negocios	
Arriendos	
Intereses	
Pensiones	
Otros	
TOTAL	

5.2. EGRESOS FAMILIARES

Cuota de vivienda	de	\$	Salud	\$
Arriendo			Transporte	
Alimentación			Embargos Alimentos	
Recreación			Otros (cuales)	
Educación				
Servicios Públicos				
			TOTAL	

- Total de Ingresos - Total de Egresos \$ _____
- Deudas familiares _____ Ahorro familiar _____ Inversiones _____
- Cuentas de ahorro: Bancos _____ Tarjetas de crédito SI _____ NO _____ Cuales _____
- Tiene otra fuente de trabajo SI _____ NO _____ Cual _____

6. VIVENDA

TIPO DE VIVIENDA	TENENCIA
Casa	Propia
Casa Lote	Arrendada
Apto compartido	Cedida
Apartamento	Paterna
Inquilinato	De un familiar
Tugurio	
Habitación	

6.1. CONDICIONES FISICAS DE LA VIVIENDA

MATERIAL PREDOMINANTE EN LA PARED	Sin paredes	Guadua-caña	Cartón-latas	Desechos	Bahareque	Bloque	Ladrillo
MATERIAL PREDOMINANTE EN EL PISO	Tierra	Madera burda	Cemento	Baldosa	Alfombra	Mármol	Otro
MATERIAL PREDOMINANTE EN EL TECHO	Paja-tierra	Cartón-lata	Zinc	Teja barro	Plancha	Cielo raso	Otro
SERVICIOS SANITARIOS	No tiene	Pozo séptico	Inodoro con alcantarill	Letrina	Inodoro sin conexión	Otro	
TIPO DE ALUMBRADO	Eléctrico	Kerosene	Petróleo	Gasolina	Vela	Otro	
DE DONDE PROVIENE EL AGUA	Acueducto	Rio	Pozo sin bomba	Algibe	Pozo con bomba	Agua lluvia	Carro tanque
ESPACIO FISICO	Sala	Comedor	Sala comedor	Cocina	Dormitorio	Otros usos	

- **Sector :** Residencial _____ Comercial _____ Industrial _____ Popular _____ Marginal _____
Invasión _____
- **Estrato** _____
- **Tamaño:** N. Habitaciones _____ N. Baños _____ Cocina _____ Sala _____ Comedor _____
Otros _____
- **Dotación:** Camas _____ Nevera _____ T.V. _____ Estufa _____ Equipo de Sonido _____ Lavadora _____ Muebles sala-comedor _____ Otros _____
- **Que le falta?:** Puertas _____ Enchape _____ Pisos _____ Ventanas _____ Pintura _____
Otros _____
- **Como adquirió su vivienda:** Contado _____ Herencia _____ Financiada _____
- **Nombre de la Entidad** _____

➤ **Tiempo de residencia en la casa a** _____

7. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

➤ El trabajador pertenece a alguna actividad comunitaria o asociación : SI _____ NO _____

J.A.C ___ 42.2 PARROQUIA _____ 42.3 COMITES _____ 42.4 OTRO? _____

➤ Tiempo de residencia en el sector _____

8. ASPECTO LABORAL DEL ASPIRANTE

Lugar de trabajo anterior _____ Horario de trabajo _____

Cargo que desempeño: _____ Cargo inicial _____ Antigüedad _____

Seguridad Social _____ ARP _____ pensiones y cesantías _____

Remuneración _____

Ud. fue ascendido o trasladado dentro de la Organización: SI _____ NO _____

9. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Conoce la visión y misión de CAJASAN SI _____ No _____

Conoce los valores corporativos SI _____ NO _____

Es importante para usted y para la comunidad esta empresa _____

CONCEPTO PROFESIONAL

ELABORADO POR _____

Anexo B. Formato Visita Familiar (Colaboradores)



CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN

FORMATO DE PERFIL SOCIO-FAMILIAR DEL COLABORADOR

DD MM AA

1. INFORMACION PERSONAL

Nombre y Apellidos _____ N. Cédula _____
Edad _____

Lugar y fecha de nacimiento _____

Dirección _____ Barrio _____ Municipio _____ Teléfono _____

Estado Civil: Casado ___ Soltero ___ Unión Libre ___ Viudo ___ Separado ___ N. De Uniones ___ N. Hijos _____

2. ESCOLARIDAD

Primaria años cursados _____ Ballicherato años cursados _____ Técnico (semestres) _____

Tecnólogo (semestres) _____ Profesional (semestres) _____ Postgrado _____

Otros _____

3. INFORMACION FAMILIAR

3.1. COMPOSICION FAMILIAR

NOMBRE Y APELLIDOS	PARENTESCO	EDAD	E. CIVIL	ESCOLARID	OCP. ACTUAL	EPS

4. ASPECTO LABORAL DEL COLABORADOR

Lugar de trabajo _____ Sucursal _____ Horario de trabajo _____

Cargo Actual: _____ Cargo inicial _____ Antigüedad _____

Seguridad Social _____ ARP _____ pensiones y cesantías _____

Remuneración _____

Ud. ha sido ascendido o trasladado dentro de la Organización: SI _____ NO _____

Aspiraciones a corto, mediano y largo plazo en la empresa _____

En la organización existen perspectivas de ascenso para usted: _____

Cómo se siente con la labor que desempeña actualmente en la Organización: _____

Cómo percibe el ambiente laboral en la Organización: _____

Como le parece que es CAJASAN con sus empleados? _____

5. PERTENENCIA A LA EMPRESA

Conoce la visión y misión de CAJASAN SI _____ No _____

Conoce los valores corporativos SI _____ NO _____

Como empleado de CAJASAN me preocupan los asuntos de la empresa como si fueran míos SI _____ NO _____
ALGUNAS VECES _____

Es importante para usted y para la comunidad esta empresa _____

6. RELACION FAMILIA-EMPRESA

Su grupo familiar conoce a que se dedica la empresa: SI _____ NO _____

El grupo familiar conoce la labor que usted desempeña SI _____ NO _____

Que opinión tiene su familia de la labor que realiza _____

7. BIENESTAR SOCIAL

Conoce las actividades que la empresa realiza para su bienestar?

SI _____ NO _____ ALGUNAS _____

CUALES _____

Si las conoce como las califica:

Actividad	Buena	Regular	Mala

Usted o su grupo familiar se han visto beneficiados con algún programa de la empresa? SI_____ NO_____

CUALES:

Que programas de bienestar le gustaría que la empresa implementara para usted y su grupo familiar?

Anexo C. Formato de Medición de Clima Laboral

PRUEBA DE MEDICION DE CLIMA LABORAL (CAJASAN)

Estimado amigo (a):

A continuación Ud. Encontrará un formulario con afirmaciones, que pretenden conocer de Ud. Sus opiniones sobre cómo se siente en este momento y actualmente en su empresa.

Las respuestas son fácilmente manejables, solo tiene que leer con cuidado cada afirmación y marcar con una X en el cuadro correspondiente de la hoja de respuestas que nos indicará su acuerdo total, parcial o desacuerdo total.

AFIRMACIONES
1.Soy miembro importante de la empresa
2. Normalmente se buscan las cualidades y no los defectos que tiene nuestro trabajo.
3. Siento que las ideas que propongo para mejorar nuestro trabajo se tienen en cuenta.
4. Se tiene en cuenta las aspiraciones de un empleado p ara asignarle un nuevo cargo.
5.Cuando ingresé a trabajar por primera vez pude conocer las políticas, visión, misión, valores y todo lo que es la filosofía de la empresa
6. Los empleados informamos oportunamente las deficiencias que presentan los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo.
7. En esta sección se estimula a los empleados que hacen buenos aportes y sugerencias para mejorar la calidad y aumentar la productividad.
8. Cuando se hacen las cosas bien, me felicitan y me hacen sentir bien.
9. Me siento seguro laborando en esta empresa.
10. No es necesario consultar las decisiones que se toman con los superiores antes de ponerlas en práctica.
11. Existe interés por parte de los jefes para estimular las iniciativas en los miembros de su sección.
12. En esta sección se tiene en cuenta a la persona que requiere de cursos de capacitación para ser enviada.
13. No es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso.
14. El trabajo se realiza con dedicación y eficiencia.
15. Si se comete un error me enseñan a corregirlo.


16. Conozco la autoridad a quien acudir en determinadas circunstancias.
17. En esta empresa se reconoce la eficiencia en el trabajo.
18. Se conocen las funciones que cada uno debe desempeñar.
19. Soy conocedor de las normas y detalles de mantenimiento preventivo que debo tener en cuenta con el equipo que manejo.
20. Las actividades que se desarrollan en la empresa están sujetas a un manual de procedimientos.
21. El salario que recibo por mi trabajo es semejante al que recibiría en otra empresa del mismo sector, haciendo lo mismo que hago ahora.
22. Existen los recursos físicos necesarios para llevar a cabo cómodamente las diferentes actividades asignadas y hacer el lugar agradable para el trabajo.
23. La Empresa ofrece oportunidades para adquirir vivienda propia.
24. Cuando se solicita un favor aquí, siempre hay alguien que le colabore.
25. En esta empresa, la gente respeta la vida privada de los demás.
26. Cuando no estoy de acuerdo en algo lo puedo expresar sin temor a causar conflicto.
27. Nuestro comportamiento es igual, aun cuando está el jefe.
28. Mis superiores procuran que yo pueda realizar un trabajo de calidad.
29. Hay comunicación entre todas las dependencias de la empresa.
30. La empresa realiza programas para el bienestar como fiestas de integración, de los niños y otras.
31. Con el salario que recibo en esta Empresa se pueden satisfacer las necesidades familiares.
32. El cumplimiento de mis obligaciones influye en el concepto que de mí tiene el jefe.
33. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe, brindándole la posibilidad de discutir sus errores.
34. Los superiores se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
35. En esta sección cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
36. En esta sección se aprende todos los días.
37. No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia.
38. Puedo opinar o sugerir sobre las órdenes que dan los jefes.
39. La Empresa me ofrece mejor posición social frente a mi comunidad o al barrio donde vivo.

40. Existe libertad para actuar y opinar dentro de la sección, siempre que lo hagamos con responsabilidad.
41. Generalmente se trabaja el tiempo que sea necesario.
42. En esta sección los trabajos más difíciles se realizan con mayor dedicación.
43. Creo que mis ingresos por salarios y prestaciones me dan mejor imagen con los vecinos y mis familiares.
44. Normalmente cada jefe orienta al empleado nuevo en todo lo que se debe hacer.
45. En esta sección se preocupan por mantener informado al personal, de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo.
46. En mi sección o dependencia hay organización en la distribución del trabajo.
47. La Empresa da oportunidad a los empleados para la recreación y el sano esparcimiento.
48. Cuando se presenta un problema especial se conoce a quien se acude para resolverlo.
49. El trabajo que realizo me motiva a crear nuevos procedimientos.
50. Cuando se aplica una sanción, el jefe se guía por el reglamento interno de trabajo.
51. Cuando necesitamos algo, el jefe esta dispuesto a ayudarnos.
52. En esta sección se busca que el trabajo sea planeado y organizado.
53. Siento que las ideas que propongo en esta empresa para mejorar el trabajo se aplican.
54. Los jefes encaminan mi trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.
55. Por lo general las ordenes que recibimos del jefe de la sección están de acuerdo con las dadas anteriormente.
56. La Empresa se preocupa porque conozcamos los procedimientos necesarios para la operación adecuada de los equipos.
57. Cualquier comentario en la sección se mantiene en reserva.
58. La actitud del jefe es de imparcialidad hacia los subalternos.
59. Por cada tarea que realizamos, nos solicitan un informe acerca de los resultados de la misma.
60. Las prestaciones salariales son mejores en esta empresa que las que recibiría en el medio o en otras empresas del mismo sector o ramo.
61. No son frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo.
62. En mi dependencia cuidamos lo ambiental para no afectar la salud personal y el trabajo de cada uno.
63. Siento que quiero mucho a esta empresa por todo lo que hacen en favor de mi esposa e hijos.
64. El jefe inmediato se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo.

65. Siento que trabajo con compañeros no con rivales.
66. En la dependencia donde trabajo, tenemos las condiciones necesarias para realizar satisfactoriamente nuestra labor.
67. Los superiores tienen disponibilidad para atender las inquietudes de los subalternos.
68. Encuentro oportunidades para producir nuevas ideas.
69. Aquí se respetan las disposiciones y ordenes dadas por los superiores.
70. Esta empresa es muy importante para mí y para la comunidad.
71. Los empleados participamos en las diferentes actividades programadas por la empresa.
72. Los cambios en las políticas de la Empresa se hacen teniendo en cuenta la opinión de la mayoría.
73. En esta Empresa se nos informa lo que pasa por medios escritos verbales.
74. Aquí se brinda la posibilidad al empleado de ascender en el cargo de acuerdo a sus méritos.
75. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo.
76. La Empresa busca que cada cual tome la decisión de como realizar su trabajo.
77. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.
78. Al realizar un trabajo conjunto se busca que el reconocimiento sea para el grupo y no para una sola persona.
79. Aquí se dan oportunidades a sus empleados para adquirir conocimientos y habilidades para su beneficio personal.
80. Generalmente la persona que se vincula a la empresa, recibe entrenamiento para realizar su trabajo.
81. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
82. Normalmente cuando trabajamos en equipo con otras dependencias nos colaboramos satisfactoriamente.
83. La empresa nos reúne para revisar la misión, visión, objetivos y valores.
84. La Empresa paga justamente por la más esforzada labor que hacemos.
85. Aquí se conoce lo que sucede por medios diferentes a los formales de la empresa, es decir, por comunicación informal.
86. En Esta empresa cuando se despide a alguien es por causa justa.
87. Las secciones cuentan con el espacio físico adecuado, para la cómoda ubicación del personal.
88. Aquí le dan a conocer a uno las normas de seguridad en los puestos de trabajo.
89. Los empleados han recibido capacitación sobre incendios, primeros auxilios y desastres naturales

90. Cada empleado cuenta con los elementos de seguridad necesarios para la ejecución de su trabajo.
91. La iluminación y ventilación en los puestos de trabajo es adecuada.
92. No se ahorran precauciones en el área de trabajo para la seguridad de los empleados.
93. La Empresa fomenta el buen trato y relaciones humanas entre sus empleados.
94. La empresa brinda al empleado la posibilidad de integración laboral y familiar.
95. La autoridad está en manos de las personas más capacitadas, por eso las respetamos.
96. En esta Empresa gozamos de estabilidad laboral.
97. En esta Empresa existe preocupación por que el empleado de educación a sus hijos.
98. Se tiene en cuenta la experiencia y el conocimiento para obtener ascensos y nuevos cargos.
99. El servicio de salud que se presta a los empleados es adecuado.
100. La empresa se preocupa por mejorar los niveles de iluminación, ventilación y control de ruido de mi dependencia.
101. En la empresa tenemos facilidad para comunicarnos directamente con los jefes de más alta jerarquía.
102. Los empleados tenemos en cuenta el uso de los elementos de seguridad en la ejecución del trabajo.
103. La Empresa muestra interés por la salud de los familiares de los empleados.
104. Aquí nos sentimos seguros del puesto y trabajo que tenemos.

Anexo D. Formato de Entrevista

 CAJASAN		GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN		FECHA DIA _____ MES _____ AÑO _____	
CARGO AL QUE ASPIRA			¿CUIENLO REFERENCIA O CÓMO LLEGO SU HOJA DE VIDA?		
NOMBRE COMPLETO		FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	CIUDAD	
DIRECCIÓN			BARRIO	TELÉFONO	
VIVIENDA PROPIA	ARRIENDO FAMILIAR	VALOR DE ARRIENDO	NOMBRE ARRENDADOR		TELÉFONO
¿QUE INFORMACIÓN CONOCE DE LA ORGANIZACIÓN?					
SERVICIO MILITAR	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	¿DÓNDE?		¿CON QUIÉN VIVE?	
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO	<input type="checkbox"/> SEPARADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE	¿HACE CUANTO TIEMPO?		
FORMACIÓN ACADÉMICA					
GRADO	INSTITUCIÓN	AÑOS		TÍTULO	
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
UNIVERSITARIO					
ESPECIALIZACIÓN					
OTROS					
INFORMACIÓN FAMILIAR					
NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	OCUPACIÓN		TELÉFONO
INFORMACIÓN LABORAL (Relacione las empresas donde ha trabajado empezando por la última empresa)					
NOMBRE DE EMPRESAS	FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	CARGO	SALARIO	MOTIVO DEL DEJADO
ASPIRACIÓN SALARIAL	¿HA TENIDO PERSONAL A CARGO?		¿CUANTAS PERSONAS?		
ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS LARGOS DE CAMBIO DE OCUPACIÓN					
¿HACE CUANTO TIEMPO ESTA DESPLACADO?		¿CUAL?			
¿ESTA EN PROCESO DE SELECCIÓN EN OTRA EMPRESA?					

CUALES SON SUS FORTALEZAS?

CUALES SON SUS DEBILIDADES?

QUE VALORES LE INFLUYO SU FAMILIA?

QUE ASPECTOS DE SU VIDA LE HAN GENERADO GRAN SATISFACCION?

QUE EPISODIOS DE SU VIDA HAN SIDO TRAUMATICOS?

¿ HAN CANCELADO EL CONTRATO EN OTRA COMPAÑIA? MOTIVO?

¿TENE PROBLEMAS JUDICIALES?

¿Tiene deudas o créditos? SI NO FRECUENCIA CON QUIEN Y CUANTO? ¿INGERS UOOR SI NO FRECUENCIA A QUE PLAZO?

¿PERTENECE A ALGÚN GRUPO SOCIAL? ¿CUAL? ¿TIEMPO?

¿QUE HACE EN SU TIEMPO LIBRE?

¿CUAL ES SU ESTADO DE SALUD?


RESULTADOS DEL ENTREVISTA ADO (ESPACIO EXCLUSIVO PARA TALENTO HUMANO)

FACTOR	D	R	S	B	E	OBSERVACIONES
PRESENTACION PERSONAL	1	2	3	4	5	
TITULO	1	2	3	4	5	
EXPREION VERBAL	1	2	3	4	5	
SEGURIDAD	1	2	3	4	5	
EXPERIENCIA LABORAL	1	2	3	4	5	
FORMACION ACADÉMICA	1	2	3	4	5	
ESTABILIDAD LABORAL	1	2	3	4	5	
LUGAR DE RESIDENCIA	1	2	3	4	5	
TOTAL						PROVEDIO DE CALIFICACION:


VALUACION: 1 D. DEFICIENTE, 2 R. REGULAR, 3 S. SATISFACTORIO, 4 B. BUENO, 5 E. EXCELENTE.
 ¿EL CANDIDATO ES APTO PARA EL CARGO?

NOBRE DEL ENTREVISTADOR: FIRMA:


Anexo E. Formato de Evaluación

 <p>CAJASAN E. T. U. T. U. T. U.</p>	EVALUACION DE HABILIDADES GRUPALES DEL ASPIRANTE		
NOMBRE DEL ASPIRANTE:		CARGO AL QUE ASPIRA:	
FECHA:		NOMBRE DEL TALLER O CAPACITACION:	
ACTIVIDADES A EJECUTAR POR PARTE DEL ASPIRANTE		EJECUCION DE LA ACTIVIDAD POR PARTE DEL ASPIRANTE	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
1			
2			
3			
CONCEPTO PROFESIONAL			
ELABORADO POR:			

Anexo F. Formato de Seguimiento al Colaborador en Etapa de Prueba.

FORMATO DE SEGUIMIENTO AL COLABORADOR EN ETAPA DE PRUEBA													
 CAJASAN <small>Por tu Trabajo</small>													
NOMBRE:							CARGO:						
AREA:							TIEMPO DEL PERIODO DE PRUEBA:						
N.	FECHA	NOMBRE DEL TALLER	ASISTENCIA		PARTICIPACION		MOTIVACION			INTEGRACION CON LOS COMPAÑERO			HABILIDADES EVIDENCIADAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
			PUNTUAL	IMPUNTUAL	ACTIVO	PASIVO	ALTA	MEDIA	BAJA	EXCENTE	REGULAR	DEFICIENTE	
1													
2													
3													
4													
CONCEPTO JEFE INMEDIATO:													
ANALISIS EQUIPO EXPERTO:													
ELABORADO POR: _____													


Anexo G. Cartilla Proceso de Selección

 CAJASAN
En tu familia

CAJASAN UNA NUEVA FAMILIA.....


PROVISION Y SOSTENIMIENTO DEL MEJOR TALENTO HUMANO

"INTEGRACION Y MOTIVACION DESDE EL INICIO"

 CAJASAN
En tu familia

CAJASAN pretende darle una nueva mirada a sus procesos de provisión y selección del talento humano, que es el mejor recurso con el que cuenta para ser líder en las Cajas de Compensación familiar de Santander y Colombia.

Si usted tiene esta cartilla en sus manos es necesario que se sienta comprometido con un proceso serio en el que usted será tenido en cuenta para ser parte de esta gran familia.

 CAJASAN
En tu familia

Desde este momento usted entra a un proceso de selección que consta de varias fases en las que se medirán sus habilidades en cuanto a conocimiento, integración, disposición para el trabajo en grupo y sus componentes familiares.



 CAJASAN
En tu familia

ETAPA UNO.

Consta de un proceso de aplicación de prueba psicotécnicas que nos permitirán conocer las habilidades cognitivas, de razonamiento y lógica del candidato.

Aquí se pre selecciona el grupo de aspirantes.





ETAPA DOS

Haremos una entrevista con el ánimo de conocer aspectos individuales del candidato.



ETAPA TRES

Realizaremos una visita familiar, con el fin de conocer el perfil socio-familiar de cada aspirantes. Para CAJASAN la familia es primero.



ETAPA CUATRO

Es una etapa de unión con los que probablemente serán sus compañeros de trabajo; es una forma de observar sus habilidades en grupo y facilidad de integración.



HABILIDADES NECESARIAS.

- Conocimientos académicos según las requisiciones del cargo ofertado
- Estabilidad en la personalidad
- Capacidad de asociación
- Habilidades para el trabajo en grupo
 - Comprensión
 - Tolerancia
 - Sinceridad
- Niveles normales de autoestima