

Sistematización del Modelo de Selección de Personal por Competencias Basado en la Práctica
Profesional, PROSERVISS.A.S.

Freddy Enrique Piamba Jalkh

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo

Asesor Temático y de práctica

Santiago Iván Restrepo Restrepo

Asesora Metodológica

Diana Cristina Buitrago Duque

Cooperador

Dora Lucía Ramírez Velásquez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Programa de Psicología

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Bello - 2013

Agradecimientos

Brindo unos sinceros agradecimientos a todas las personas que me acompañaron e hicieron posible realizar este proyecto de investigación, con el cual terminamos una importante etapa de nuestra vida.

Primero que todo le damos gracias a DIOS por iluminarme, guiarme y darme la fuerza necesaria para sacar el proyecto adelante; pues sin él no hubiera sido posible emprender este reto, el de poder ser profesional

A mi familia que fueron testigos de mi entrega, esfuerzo y dedicación, por tantos momentos que no pudimos compartir debido a los compromisos, por su voz de aliento cuando me veían desfallecer y que gracias a sus palabras hacían posible volvernos a levantar.

Le doy gracias por su apoyo y comprensión los asesores Diana Cristina Buitrago, Santiago Iván Restrepo y la cooperadora de la agencia de prácticas Dora Lucia Ramírez. Que fueron mi sombra en este proceso, que con su dedicación, y conocimiento, me ayudaron a dar forma a este trabajo de grado.

Contenido

	p.
Introducción	7
1. Fase del Ver	10
1.1. Presentación de la Organización	10
1.1.1. Misión.	11
1.1.2. Visión	11
1.1.3. Valores de la Organización	12
1.1.4. Políticas de Calidad	12
1.2. Descripción del rol del Psicólogo en la agencia	13
1.2.1. Bienestar Laboral	14
1.2.2. Selección de Personal	15
1.2.3. Desarrollo Humano.	15
1.3. Descripción de las problemáticas observadas	16
1.3.1 Diagnóstico de causas Rotación de Personal	17
1.3.2 Análisis del Área de Intervención	18
2. Fase del Juzgar	20
2.1. Diagnóstico Situacional	20
2.2. Marco Legal	22
2.2.1 Ley 1090	22
2.3 Las Competencias en el Contexto Laboral	26
2.4 Las organizaciones	30
2.5 Las Organizaciones como Sistemas Sociales.	30
2.6 Objetivos de las Organizaciones	31
2.7 Área de Gestión Humana	31
2.7.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.	32
2.7.2 Establecimiento de perfil del cargo.	35
2.7.3 Modelo de Estandarización de Competencias: Evaluación del Personal	40
2.8 Gestión por Desempeño	56
3. Fase del Hacer	57
3.1 Descripción de la estrategia	57
3.1.1 Justificación	57
3.1.2 Objetivos de la Estrategia	58
3.1.2.1 Objetivo general.	58
3.1.2.2 Objetivos Específicos	59
3.2 Cronograma de Actividades a desarrollar	59
3.3 Recursos y Propósitos de la Actividad	61

	4
3.4 Metodología	62
4. Fase de la Devolución Creativa	64
4.1. Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos	64
4.1.1 Aciertos	64
4.1.2. Dificultades	65
4.1.3 Análisis de Objetivos	65
4.1.4 Factores Positivos encontrados en la Agencia de Práctica	68
4.1.5 Recomendaciones a la Agencia de Práctica	69
4.2 Conclusiones	71
4.2.1 Reflexión teórica sobre aspectos teóricos de interés durante la práctica	72
Referencias bibliográficas	74
Anexos	76

Lista de Tablas

p.

Tabla 1. Competencias estándar PROSERVIS S.A.S.	41
Tabla 2. Cronograma de actividades	63
Tabla 3. Análisis de objetivos	66

Lista de Anexos

Anexo A. Formulario requerimiento de personal	76
Anexo B. Diagrama de flujo	86

Introducción

La práctica profesional realizada, tiene como finalidad mostrar el ejercicio práctico-teórico realizado dentro de la empresa temporal PROSERVIS S.A.S., en la ciudad de Medellín, desde la que se busca implementar la recolección y análisis de la información, además de ejecutar el rol de practicante de psicología, para así entrar a fortalecer algunas falencias encontradas en el departamento de gestión humana en el área de selección con relación a las competencias a tener en cuenta en los perfiles de candidatos, Que conduce al mejoramiento continuo en los procesos de selección y que a su vez están direccionados a la solicitud de los clientes que acuden a esta temporal para encontrar soluciones productivas mediante la prestación de servicios de Outsourcing. A través del reclutamiento de personal, elaboración, de informes, entrevista, y aplicación de pruebas psicométrías, que permiten realizar una medición predictiva de rasgos en los candidatos para que se ajusten a los perfiles que se encuentran en la demanda laboral.

Mediante la participación como Psicólogo en formación en este proceso, se facilita el aprendizaje en el ámbito organizacional a través de los procesos del área de selección. De igual manera se exponen los resultados y/o dificultades presentadas al momento de implementar y/o ejecutar la intervención dentro de la empresa. Sumado a las conclusiones y diagnósticos elaboradas por el practicante de psicología mediante la observación de los procesos de selección ejecutados anteriormente en la empresa.

Se tuvo un ejercicio constante e investigativo por medio de la retroalimentación de los asesores académicos en complemento con el cooperador de la agencia. Lo que permitió el alcance de los objetivos propuestos dentro del rol de psicólogo en formación en el área organizacional,

el cual correspondía a una construcción de conocimiento articulando la parte práctica y la teórica, lo que enmarcó el propósito de esta sistematización de experiencia de práctica.

En este sentido la sistematización de la práctica profesional tiene como objetivo organizar y reflexionar sobre los conocimientos de la experiencia adquirida que ayuda a fortalecer del proceso de selección a través del modelo por competencias de los perfiles implementados en la agencia. Con base a lo expuesto en el párrafo anterior, esta intervención se realizara luego de la observación, reconocimiento e indagación de necesidades que se identificaron dentro de la agencia en la cual se realizó el ejercicio de práctica los cuales guían y sustenta el trabajo del psicólogo practicante dentro de dicha empresa temporal, teniendo algunos aspectos a fortalecer dentro de las actividades que se ejecutan en el proceso de selección de personal.

Por esta razón, para proporcionar un recurso humano de calidad, se requiere de un desarrollo óptimo en los procesos de selección que permita desarrollar competencias a través de la entrevista como complemento de las pruebas psicotécnicas. Teniendo presente la producción de los perfiles y la descripción de los cargos que demanda la empresa. Esto nos ayudara a identificar una correcta selección del perfil requerido por los clientes.

Esta sistematización de práctica se realizó bajo un enfoque praxeológico/pedagógico el cual “Es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado” (Berdegué, J, 2000). Esta sistematización consta de cuatro fases que se presentarán a continuación:

1- La fase del ver

2- La fase del juzgar

3- La fase del hacer

4- La fase de devolución creativa

1. Fase del Ver

En esta primera etapa, la observación condiciona el conjunto del proceso: Retomando los datos, se trata de establecer una problemática que, por una parte, supone que la práctica, tal como es ejercida, puede mejorarse, y, por otra parte, exige una comprensión (una segunda mirada) que no aparece espontáneamente y que implica un segundo momento.

1.1. Presentación de la Organización

La información de la Organización que se presenta a continuación fue tomada de la página oficial www.proservis.com.co, de la agencia PROSERVIS Temporales S.A.S., fue fundada el 10 de noviembre de 1987 como sociedad de responsabilidad Ltda., con autorización de funcionamiento número 0017 de 1988, expedida por el Ministerio de Protección Social. Con la expedición de la ley 50 de 1990, donde las empresas de servicios temporales sólo pueden atender dicha actividad; se funda una nueva sociedad llamada Contratar Ltda., el 25 de febrero de 1992. En el año de 1998 se realiza la transformación de Sociedades Ltda. Sociedades Anónimas y se capitaliza cada una de ellas con el fin de ofrecer mejor respaldo a nuestros clientes y empleados.

También se define que PROSERVISS.A.S., se crea como marca y las nuevas sociedades se denominaron PROSERVIS Generales S.A. y PROSERVIS Temporales S.A.S., es una organización conformada por dos sociedades anónimas de tipo comercial, especializadas en la prestación de servicios de personal, con sede en Colombia y nuestras sucursales están en las principales ciudades del país.

PROSERVIS S.A.S., tiene cobertura nacional que cuenta con la administración, tecnología y talento humano necesarios para satisfacer sus necesidades de personal con excelente calidad - oportunidad. Ofrecemos servicios operativos, técnicos calificados tanto en servicios generales como temporales. Contamos con 25 años de trayectoria prestando soluciones productivas de talento humano con calidad. Teniendo como función primordial el apoyo de soluciones productivas a través de un Outsourcing prestados a nuestros clientes en producción, ventas, mercadeo, administración, impulsadoras y cargos administrativos.

La organización PROSERVIS S.A.S., se encuentra ubicada en la calle 38 norte número 3CN 92, barrio Prados del Norte Cali valle del Cauca, la agencia en la ciudad de Medellín está ubicada en la Carrera 48 N 25 AA sur 70 Avenida las vegas, Edificio Complex, oficina 403, NIT 800020719-4, sitio web: www.proservis.com.co.

1.1.1. Misión.

Suministrar personal calificado para nuestros clientes a costos competitivos y con excelente calidad, brindando bienestar a nuestros colaboradores, maximizando la rentabilidad a nuestros clientes en beneficio de sus empleados y accionistas.

1.1.2. Visión

Ser la empresa de mayor crecimiento en el sector de servicios temporales para el año 2015 prestando un mejor servicio a nuestros clientes y asociados.

1.1.3.Valores de la Organización

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Cumplimiento

1.1.4.Políticasde Calidad

En PROSERVISS.A.S., declaramos que nuestro servicio de suministro de personal se distingue porque cumplimos las expectativas de los clientes con honestidad y responsabilidad. Administramos eficientemente los recursos para ofrecer servicios a costos competitivos y rentables. Evaluamos y ajustamos permanentemente los procesos para aumentar la productividad de nuestra empresa.

1.1.4.1. Certificación ICONTEC - ISO 9001 2000.

El pilar fundamental del pilar estratégico de PROSERVISS.A.S., consiste en implementar el sistema de administración y aseguramiento de la calidad, fundamentado en las normas ISO 9000.00 y crear cultura de calidad en la organización con el propósito de garantizar el mejoramiento. El desempeño del servicio, la efectividad de los procesos, la satisfacción del cliente e incrementar así la participación de la empresa en el mercado.

Nuestra certificación ICONTEC, cumple con las especificaciones de la norma ISO 9001:2000 –NTC ISO 9001:2000. Y tiene como alcance el suministro de servicios de contratación de personal temporal o en misión, y la administración de la nómina.

1.1.4.2. Certificación BASC(Business Associate Security Commerce).

PROSERVIS S.A.S. está comprometida en implementar las medidas necesarias en los procesos de selección y contratación de personal, que requieren las compañías usuarias, esto con el fin de contribuir a que la gestión del comercio internacional sea segura y evitar así la contaminación de sustancias prohibidas o actividades ilícitas que pueden ocasionar actos terroristas en las operaciones de la cadena de exportación.

La organización PROSERVIS S.A.S., está ubicada en la Ciudad de Cali, Valle del Cauca en la carrera 38 norte número 3 C N 92, barrio Prados del norte, la agencia en la ciudad de Medellín está ubicada en la Carrera 48 N 25 AA sur 70 Avenida las Vegas. Edificio Complex, Oficina 403. NIT.

1.2. Descripción del rol del Psicólogo en la agencia

Para PROSERVIS S.A.S., el rol del psicólogo permite garantizar el desarrollo de la misión y alcanzar la visión organizacional. Investiga y evalúa elementos o factores físicos y psicológicos que influyen en el comportamiento humano que avala la eficiencia y el desempeño de los empleados en el ámbito organizacional. Ejecuta actividades con relación a la selección de personal, bienestar organizacional enfocadas a evaluar los diferentes aspectos del servicio,

características de personalidad, habilidades, nivel intelectual y competencias con el objetivo de contar con el mejor recurso en la realización de una determinada labor

La razón social de PROSERVIS Temporales S.A.S., consiste en el diseño de soluciones en la prestación de servicios Outsourcing de personal y la administración de Talento Humano ambos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes. Ofrece servicios operativo, técnicos calificados en servicios generales como temporales. Actualmente cuenta con cobertura en más de 7 ciudades del país: Barranquilla, Neiva, Pereira, Bucaramanga, Bogotá, Ibagué, Buga, Pasto, Santander de Quilichao, Medellín y Cali siendo esta última la sede principal, en donde está el área administrativa de la Empresa, dicha área es la responsable de gestionar tanto la parte administrativa y contable cómo la gestión del talento Humano para las demás empresas, cuando se habla del área de gestión de talento humano se refiere específicamente a los servicios que conforman el área de selección y funciones ejecutadas como analista para la selección de personal que demande la agencia descritas a continuación.

1.2.1. Bienestar Laboral

Es el área encargada de beneficiar la calidad de vida entre los empleados y las políticas de la organización por medio de intervenciones que ayuden a la mejora del clima organizacional, a través de medición de clima, creación de planes y programas, planeación estratégica de actividades para generar motivación en el personal

1.2.2. Selección de Personal

Tiene las siguientes funciones: Planificar, coordinar y controlar la búsqueda del personal administrativo, técnico y operativo (Reclutamiento, selección de personal), como también, clasificar y mantener actualizado las órdenes de ingreso para la vinculación del nuevo personal.

Fundamentalmente, un proceso de selección pretende precisar qué personas y en qué medida, entre una serie de candidatos, reúnan ciertas características definidas previamente y que se corresponden con los requerimientos de un puesto de trabajo. Teniendo en cuenta un puesto de trabajo con unas propiedades concretas de las que se desprende un perfil de exigencias. Este perfil indica las competencias en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y las tareas propias de un puesto.

1.2.3. Desarrollo Humano.

El área está en función de capacitar al personal de la empresa en diferentes modalidades y competencias relacionadas con los perfiles implementados en la organización, las capacitaciones en producto comprenden todo aquello que implica conocimiento específico sobre algún servicio o producto de las líneas que tiene la organización. La capacitación en competencias es el proceso en cual esta sumergidos los planes de desarrollo grupales e individuales, es la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos forma la empresa, estos programas de capacitación y desarrollo están orientados a ajustar las necesidades tanto individuales de los empleados de las empresas. De tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los

procesos requiere para ser generadores de valor en función de obtener una mejor desempeño a nivel productivo.

1.3. Descripción de las problemáticas observadas

Mediante el tiempo de la práctica profesional en la agencia, se presentaron demasiadas expectativas frente a las funciones a ejecutar como analista de selección; una de ellas, es identificar las responsabilidades y funciones del cargo a desempeñar como psicólogo en formación. El Coordinador de Talento humano direcciona los procesos de selección de personal implementados en la organización con base a los requerimientos que demanden los clientes que acuden a la agencia, teniendo presente los parámetros existentes dentro de la agencia en la prestación de servicios de gestión humana. A través de la Observación se identificaron falencias en las entrevistas que se realizan a los candidatos pese a que no se venía implementado el modelo de selección de personal por competencias, por lo que se procede a realizar una investigación de los perfiles que demandan los clientes en la agencia temporal. Para reforzar esta parte del proceso de selección de una manera organizada garantizando una mejor elección del candidato y las funciones a ejecutar en el cargo a ocupar.

Durante el periodo de práctica y debido a las características de las funciones a ejecutar en el área de selección, se detectó un incremento en la rotación de personal, esto debido a la carente profundización y seguimiento de funciones en los perfiles por parte del área de selección en la agencia, teniendo en cuenta la evaluación por competencias. De otro lado se encontró una divergencia entre las especificaciones del requerimiento con base a las competencias y los tiempos de respuesta que agravaban la comunicación entre el personal contratado y las empresas.

De igual manera la falta de seguimiento del proceso y rendimiento del personal contratado se refleja en su rotación masiva dentro de cortos tiempos luego de su vinculación. Por consiguiente se sugirió a la empresa continuar implementando los formatos de requerimiento ampliando la información de los perfiles y realizando visitas a las empresas que permita identificar las competencias mediante la motivación dentro de su entorno laboral.

1.3.1 Diagnóstico de causas Rotación de Personal

La rotación de Personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados al interior o al exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Siguiendo con este planteamiento, es acertado explicar que las organizaciones como creaciones humanas, se definen como entidades en las que diversos individuos se relacionan y trabajan en una estructura para lograr metas orientadas con un objetivo común, teniendo diferentes formas, las metas pueden ser variadas y no siempre son compartidas implícitas o explícitamente por los miembros que hacen parte de la organización (Furnham, 2001). Este tipo de características, en organizaciones formales se encuentran claramente establecidas.

De acuerdo con lo anterior este fenómeno emerge mediante la selección apresurada de personal referido por parte del cliente y colaboradores de la agencia, sugerido al área de selección para cubrir la vacante en tiempos no acordados sin tener presente una evaluación a profundidad de competencias para determinado perfil y la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto eficazmente.

1.3.2 Análisis del Área de Intervención

Para determinar la evaluación de necesidades, se implementó como técnica la observación directa y las entrevistas con el personal responsable mediante el proceso de selección, lo cual dio lugar a los elementos a tener en cuenta en la formulación de la intervención, con base a la estructura de la organización que provee servicios y soluciones de talento humano, se encontró la necesidad de apoyar el proceso de selección específicamente en lo que comprende la etapa de reclutamiento y la construcción de competencias mediante la entrevista para evaluar los diferentes perfiles que maneja los clientes en la ciudad de Medellín.

Por lo tanto la organización cuenta con una evaluación por competencias mediante el estudio y análisis de los perfiles de las empresas clientes, de este modo el área de selección carecía en continuidad de los procesos de selección de personal, debido al tiempo de rotación de psicólogo practicante en la agencia. De otro lado se plantea la iniciativa realizando visitas dentro de estas empresas clientes para observar los roles de ejecución de las vacantes con más rotación dentro de las mismas. Se implementa la Comunicación directa con el cliente, para ampliar más la información o novedades y determinar detalles que no se manifestaron dentro del requerimiento y así suministrar la selección de los mejores candidatos que aplican para un determinado perfil. El proceso de apoyo de selección consiste, en la capacidad del analista de selección para determinar cuál es la información relevante del conjunto de datos que se le ofrecen y uno de los elementos que permite discriminar lo relevante del perfil, que constituye una herramienta que incrementa el alcance del selector y facilita la tarea. Por lo cual, la tarea del selector consistirá en elaborar el perfil a partir de los datos que brinde el contexto y ampliar información con base a las competencias necesarias para el cargo, definir las responsabilidades que afronta y los problemas

que debe ejecutar y resolver; que permite conocer el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil. Recibidos los currículos se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos. En esta etapa se escogen a aquellos candidatos que correspondan claramente con los requisitos identificados en el perfil, a los que se les aplica los instrumentos estandarizados y la entrevista, teniendo presente el apoyar un sistema de competencias existentes.

De igual manera, la organización cuenta con un número de pruebas, las cuales son utilizadas específicamente por cada proceso a realizar, evaluando áreas del comportamiento implementadas en todos los cargos demandantes por parte de los clientes como; WARTEGG, MO1 Y MO2, IPV, 16 PF, TECA, NEGOTEST, BO, EPQ-R, Figs, Test Z. Esto permite que la organización cuente con un nivel de evaluación de competencias en la labor realizada garantizando los resultados del proceso de selección complementando con aquello que se aborda en la entrevista individual. Teniendo presente la gestión por competencias explícita en los formatos de entrevista determinada para cada perfil, por tanto, lo que se buscaba no era modificar el sistema ya establecido sino apoyar el sistema de competencias existentes optimizando dichos procesos y reduciendo los índices de rotación de los candidatos aumentando un mejor desempeño de las funciones a ejecutar dentro de las empresas.

2. Fase del Juzgar

Esta etapa fundamentalmente hermenéutica en la que el Psicólogo en formación examina otras formas de enfocar la problemática de su práctica, visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda *comprender* la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella.

2.1. Diagnóstico Situacional

Para iniciar el apoyo en el desarrollo de actividades a realizar en los procesos de selección, se tiene presente las competencias específicas de los perfiles implementados en la agencia. Que garantice un mejor desempeño dentro de las empresas y los diferentes sectores o áreas, durante el acompañamiento se realizó en el fortalecimiento del modelo de competencias y se desarrolló con el apoyo de colaboradores (clientes, Jefe inmediato, ejecutivos de cuenta y coordinadora de selección a nivel nacional,) en las diferentes áreas de la empresa donde se logra identificar algunas oportunidades de mejora como la estandarización de competencias en perfiles según determinadas funciones a desempeñar en la organización dentro del proceso de selección se opta por hacer un pertinente seguimiento en la evaluación de competencias específicas, por otro lado esta necesidad fue en la que se priorizo la sistematización por la importancia que tiene la gestión del desempeño del área de selección de personal en la organización. Esta evaluación se focalizo en corroborar que tan acertado es esta intervención desde una mirada como psicólogo en formación en el área organizacional teniendo presente factores como la motivación, destrezas y estructura de personalidad de los candidatos que participan en los procesos, como también el analista encargado de dichos procesos. En relación con lo anterior y de acuerdo con la

información obtenida mediante la sistematización del proceso se logró evidenciar que en el transcurso del proceso fue efectivo con relación en el aumento del desempeño laboral al interior de la agencia de la ciudad de Medellín replicando esto dentro de las otras sedes y en general dentro de la organización.

Sin embargo mediante el proceso se evidenció en los candidatos postulados para determinados casos varias características en común, como la deficiencia en las competencias que debe cumplir para determinado perfil. Pese a que en muchos casos no se evalúa a profundidad las áreas donde revela su futuro desempeño dentro de la empresa, es aquí donde se debe trabajar con mayor énfasis para mejorar aspectos fundamentales que permita apoyar el modelo de competencias dentro del proceso de selección de personal en la agencia.

Cabe resaltar que el apoyo del modelo basado en competencias busca potencializar o desarrollar las capacidades en los candidatos o postulantes que maneja la organización que están dentro del marco laboral, es decir, que la empresa cuenta con una estandarización de las competencias para cada cargo. Estas competencias laborales están en la organización en relación a su razón social y perfil para cada cargo con base a la demanda de sus empresas clientes.

El inicio del desarrollo de este modelo, se basa en la selección de las competencias requeridas para el cargo, las cuales fueron evaluadas como oportunidad de mejora, ya que los empleados mostraron falencias en las competencias exigidas para el desempeño de las funciones a ejecutar, de esto depende la continuidad del funcionario en la organización y sus índices actuales de rotación de personal. Sin embargo en los casos en que el empleado no muestra

avances se es indispensables examinar factores como motivación laboral en el empleado, plan de acción estructurado por el psicólogo durante el proceso de selección mediante la entrevista.

2.2.Marco Legal

El cumplimiento de su objetivo y misión institucional en concordancia con lo dispuesto de la ley 1090 de 2006 al colegio colombiano de psicólogos, ha realizado una interrumpida gestión dirigida a establecer un cuerpo normativo que ofrezca a los profesionales de la psicología pautas de acción clara es los diversos campos de su quehacer. De igual manera el colegio colombiano de psicólogos ha promovido la creación de instancias que sustenten la formulación de esa normatividad como componente objetivo de la práctica profesional de los psicólogos en el país.

Con este propósito se ha instaurado el tribunal nacional deontológico y bioético de psicología de los seis tribunales departamentales. Todas estas realizaciones confluyen en el objeto de dotar a la profesión un marco de referencia para su práctica idónea y responsable, garantizando así el mejor servicio posible a la comunidad y consolidado el prestigio de la psicología colombiana como profesión de crucial relevancia social.

2.2.1 Ley 1090

ARTÍCULO 1o. DEFINICIÓN. La psicología es una ciencia sustentada en la investigación y una profesión que estudio los procesos de desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano, desde la perspectiva del paradigma de la complejidad. Con la finalidad de propiciar el desarrollo del talento humano y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales

tales como; la educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida. Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y lo aplica en forma válida, ética y responsable a favor de los individuos, los grupos y las organizaciones en distintos ámbitos de la vida individual y social. El aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida.

PARÁGRAFO. Por lo anterior y teniendo en cuenta: La definición de salud por parte de OMS; En la que se subraya la naturaleza biopsicosocial del individuo, que el bienestar y la prevención son parte esencial del sistema de valores que conduce a la sanidad física y mental, que la psicología estudia el comportamiento en general de la persona sana o enferma. Se concluye que, independientemente del área en que se desempeña en el ejercicio tanto público como privado, pertenece privilegiadamente al ámbito de la salud, motivo por el cual se considera al psicólogo también como un profesional de la salud.

ARTÍCULO 2o. DE LOS PRINCIPIOS GENERALES. Los psicólogos que ejerzan su profesión en Colombia se registrarán por los siguientes principios universales:

1. Responsabilidad. Al ofrecer sus servicios los psicólogos mantendrán los más altos estándares de su profesión. Aceptarán la responsabilidad de las consecuencias de sus actos y pondrán todo el empeño para asegurar que sus servicios sean usados de manera correcta.
2. Competencia. El mantenimiento de altos estándares de competencia será una responsabilidad compartida por todos los psicólogos interesados en el bienestar social y en la profesión como un todo. Los psicólogos reconocerán los límites de su competencia y las limitaciones de sus técnicas. Solamente prestarán sus servicios y utilizarán técnicas para los cuales se encuentran cualificados.

3. En aquellas áreas en las que todavía no existan estándares reconocidos, los psicólogos tomarán las precauciones que sean necesarias para proteger el bienestar de sus usuarios. Se mantendrán actualizados en los avances científicos y profesionales relacionados con los servicios que prestan.
4. Estándares morales y legales. Los estándares de conducta moral y ética de los psicólogos son similares a los de los demás ciudadanos, a excepción de aquello que puede comprometer el desempeño de sus responsabilidades profesionales o reducir la confianza pública en la Psicología y en los psicólogos. Con relación a su propia conducta, los psicólogos estarán atentos para regirse por los estándares de la comunidad y en el posible impacto que la conformidad o desviación de esos estándares puede tener sobre la calidad de su desempeño como psicólogos.
5. Anuncios públicos. Los anuncios públicos, los avisos de servicios, las propagandas y las actividades de promoción de los psicólogos servirán para facilitar un juicio y una elección bien informados. Los psicólogos publicarán cuidadosa y objetivamente sus competencias profesionales, sus afiliaciones y funciones, lo mismo que las instituciones u organizaciones con las cuales ellos o los anuncios pueden estar asociados.
6. Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad.
7. Bienestar del usuario. Los psicólogos respetarán la integridad y protegerán el bienestar de las personas y de los grupos con los cuales trabajan. Cuando se generan conflictos de intereses entre los usuarios y las instituciones que emplean psicólogos, los mismos psicólogos deben aclarar la naturaleza y la direccionalidad de su lealtad y responsabilidad

y deben mantener a todas las partes informadas de sus compromisos. Los psicólogos mantendrán suficientemente informados a los usuarios tanto del propósito como de la naturaleza de las valoraciones, de las intervenciones educativas o de los procedimientos de entrenamiento y reconocerán la libertad de participación que tienen los usuarios, estudiantes o participantes de una investigación.

8. Relaciones profesionales. Los psicólogos actuarán con la debida consideración respecto de las necesidades, competencias especiales y obligaciones de sus colegas en la Psicología y en otras profesiones. Respetarán las prerrogativas y las obligaciones de las instituciones u organizaciones con las cuales otros colegas están asociados.
9. Evaluación de técnicas. En el desarrollo, publicación y utilización de los instrumentos de evaluación, los psicólogos se esforzarán por promover el bienestar y los mejores intereses del cliente. Evitarán el uso indebido de los resultados de la evaluación. Respetarán el derecho de los usuarios de conocer los resultados, las interpretaciones hechas y las bases de sus conclusiones y recomendaciones. Se esforzarán por mantener la seguridad de las pruebas y de otras técnicas de evaluación dentro de los límites de los mandatos legales. Harán lo posible para garantizar por parte de otros el uso debido de las técnicas de evaluación.

ARTÍCULO 10. DEBERES Y OBLIGACIONES DEL PSICÓLOGO. Son deberes y obligaciones del psicólogo:

- a) Guardar completa reserva sobre la persona, situación o institución donde intervenga, los motivos de consulta y la identidad de los consultantes, salvo en los casos contemplados por las disposiciones legales;
- b) Responsabilizarse de la información que el personal auxiliar pueda revelar sin previa autorización;

- c) Llevar registró en las historias clínicas y demás acervos documentales de los casos que le son consultados;
- d) Mantener en sitio cerrado y con la debida custodia las historias clínicas y demás documentos confidenciales;
- e) Llevar registro escrito que pueda sistematizarse de las prácticas y procedimientos que implemente en ejercicio de su profesión;
- f) Guardar el secreto profesional sobre cualquier prescripción o acto que realizare en cumplimiento de sus tareas específicas, así como de los datos o hechos que se les comunicare en razón de su actividad profesional;
- g) Cumplir las normas vigentes relacionadas con la prestación de servicios en las áreas de la salud, el trabajo, la educación, la justicia y demás campos de acción del psicólogo;
- h) Respetar los principios y valores que sustentan las normas de ética vigentes para el ejercicio de su profesión y el respeto por los derechos humanos(Colegio colombiano de psicólogos).

De acuerdo con Peirò, J, & Prieto, F La psicología organizacional ha sido una evolución constante, una Disciplina que busca el conocimiento de las conductas del hombre en contextos laborales, en donde se pretende identificar e intervenir en los factores que disminuyen la calidad de vida de los empleados y la organización.,(2002, p.30).

2.3Las Competencias en el Contexto Laboral

Las competencias son las habilidades o cualidades que califican a una persona para determinado campo. Interpretando a Peirò, J., Prieto, F. El tema de las competencias y su relación con el mundo laboral se inicia al finalizar la Segunda Guerra Mundial (1939 y 1945.), con la que

se buscó mejorar el rendimiento y aumentar la producción. Posteriormente, en la década del setenta, David McLelland, psicólogo de la universidad de Harvard, resaltó la importancia de “verificar competencias en lugar de la inteligencia” desarrollando así una nueva forma de comprender el desempeño de las personas en las diferentes actividades laborales: la competencia define el desempeño en relación con el trabajo que se realiza y la forma en que éste se hace. En la década del ochenta el tema de las competencias se asocia al proceso de globalización y de transformación productiva (2002).

Esta temática (las competencias) apunta a una nueva organización de la producción, del trabajo y del comercio internacional, al valor del conocimiento y de la innovación tecnológica, a las dinámicas y regulaciones de los mercados y al carácter central de la capacidad de los trabajadores (Vargas, I. 2002 p.5).

Teniendo presente el tema de las competencias se puede decir que comprende a una “necesidad” para las organizaciones, quienes implementan en sus procesos la selección de personal por competencias, gestión del desempeño por competencia y desarrollo de las competencias, todo este trabajo es tomado en el estudio de las habilidades del personal que ocupa determinado cargo, es decir de acuerdo a las funciones específicas que debe cumplir cada empleado y al tipo de razón social de la empresa

La palabra competencia, encuentra una relación común entre las habilidades que posee el individuo y las habilidades estratégicas que componen la empresa, es decir las competencias organizacionales nos remiten a la capacidad que tiene una persona para desarrollar de manera

eficiente un cargo dentro de una organización. “Las competencias son una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 2003 p.30).

A continuación se muestra uno de los modelos presentados por Spencer y Spencer sobre las competencias.



Figura 1. Modelo sobre competencias

Fuente: Spencer y Spencer, competence at work: Modelsfor superior.

Los procesos que constituye el área de Gestión Humana, con relación a las competencias que se implementan en las empresas actualmente y que cambian de acuerdo a la razón social y el objetivo específico de cada una son:

1. Selección de Personal con base al modelo de Competencias

2. Gestión del Desempeño es entendido como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

Como se ha expuesto anteriormente, las competencias son un eje principal para estructurar los procesos que apuntan a la calidad y la eficacia de las funciones de los cargos, de las empresas clientes que demandan la prestación de servicios en talento humano por medio de la agencia. Se Comprende una competencia como la capacidad de ejecutar las tareas mediante atributos personales (actitudes, Habilidades, capacidades y destrezas) que desarrolla una persona para cumplir con las actividades que comprenden una función laboral.

Cabe resaltar los aspectos básicos del proceso de selección en general, el cual es utilizado en las empresas para escoger la persona más calificada para determinado cargo, para pasar a referenciar la selección de personal Mediante el modelo basado en competencias ya que aunque parte de la misma base: seleccionar dentro de un grupo de personas aspirantes a determinado cargo, la persona con el perfil más adecuado para la empresa; ésta se diferencia de la selección por competencias, en la necesidad encontrar la persona con las habilidades exactas al perfil para el cargo.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente (Alles, 2004).

Con base a lo anterior El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones.

2.4 Las organizaciones

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros por sus limitaciones individuales y deben de conformar organizaciones que les permita lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podrá alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. (Chiavenato, 1999)

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación)
- Para obtener un objetivo común (Alles, 2004).

Con base a lo anterior las organizaciones existen para que los miembros alcancen sus objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales.

2.5 Las Organizaciones como Sistemas Sociales.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada. Sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que

busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes y servicios.

2.6Objetivos de las Organizaciones

Toda organización requiere una alguna finalidad, algún concepto del porqué de sus existencia y de lo que va a realizar. Deben de definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes de los que depende para alcanzar sus fines. Estos objetivos van de acuerdo con la significación social mencionados a continuación;

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad
- Proporcionar empleo productivo de todo los factores de producción
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas. (Chiavenato, 1999)

2.7Área de Gestión Humana

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o

indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes,

Así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

2.7.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes 1, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

1. Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:
2. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
3. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. (Werther, s.f.p. 18).
4. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
5. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
6. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

7. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
8. Llevar el control de beneficios de los empleados
9. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
10. Supervisar la administración de los programas de prueba.
11. desarrollar un marco personal basado en competencias.
12. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa
13. triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Con base en lo anterior el departamento de recursos humanos es una actividad propia de las organizaciones, que consiste en integrar y velar por los intereses individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional

2.7.1.1. Área de Gestión Humana en la Organización PROSERVIS Temporales S.A.S.

- *Objetivo*

Gestionar las directrices, metodologías y los recursos necesarios para implementar un procedimiento efectivo en la administración de los recursos humanos, mediante los procesos de

establecimiento de perfiles de cargo, reclutamiento selección, contratación, inducción, evaluación, mantenimiento y desarrollo, pago de nómina y manejo disciplinario del recurso humano, formación y entrenamiento

- *Alcance.*

Este procedimiento aplica a la gestión del recurso humano, realizada de manera planeada, para los diferentes procesos de la organización.

- *Definiciones.*

Analista de Cargo: es un proceso mediante el cual se establece los requisitos que el aspirante necesita para cumplir para ocupar el cargo, contempla las características intelectuales y físicas, las responsabilidades y condiciones de trabajo:

- **Requisitos intelectuales:** Educación experiencia adaptabilidad al cargo, iniciativa, aptitudes y esfuerzos necesarios.
- **Requisitos físicos:** Esfuerzo físico, esfuerzo mental(aptitudes intelectuales) destrezas, habilidades, concentración visual, estructura física necesaria.
- **Condiciones de trabajo:** Ambiente físico, ambiente de trabajo, riesgos tiempo requerido, necesidades de desplazamiento.
- **Apto:** Aspirantes que cumple con los requisitos para desempeñar un cargo.
- **Apto con restricción:** Aspirante que no cumple con los requisitos para desempeñar un cargo, pero este impedimento no es impedimento para el desempeño del mismo.

- **Candidatos:** Son las personas que aspiran a ocupar una vacante en la organización donde presentan la hoja de vida para ser llamados en el proceso de selección. Teniendo presente su acercamiento a los requerimientos del cargo continuaran en las diferentes etapas del proceso.
- **Capacitación:** Es el medio por el cual la organización desarrolla y fortalece las competencias de su capital humano para realizar de una manera más eficiente las funciones pertinentes al cargo.
- **Cargo u oficio:** Es el conjunto de funciones y tareas realizadas periódicamente que ocupan un lugar definido de la organización.
- **Contrato de trabajo:** Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona natural o jurídica, mediante remuneración y subordinación. Quien presta el servicio se denomina trabajador y quien lo contrata empleador.
- **Empleado;** Denominación que se le da al personal subordinado que labora dentro de una empresa.

2.7.2 Establecimiento de perfil del cargo.

Esta actividad se inicia con el establecimiento de competencias basadas en la educación, los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria requerida por el cargo, como el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones de un cargo que lo conforman de acuerdo con el Formato 2PA/F1 PERFIL DEL CARGO. El diseño de perfiles ocupacionales hace referencia a las características personales y laborales que debe tener un candidato para garantizar la ejecución del cargo

Este documento especifica el departamento de recursos humanos de las empresas clientes que requiere del cargo, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles que delimitan el perfil. Con esta información el analista de selección puede referirse a la descripción apropiada del puesto, para determinar los atributos necesarios que debe tener el candidato a reclutar. Ver cuadro como anexo al final del trabajo

▪ **Diseño del Cargo.**

Es la especificación del contenido de los métodos y de las relaciones del cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo descritos a continuación

- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar(contenido del cargo)
- Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas(métodos y procesos de trabajo)
- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad) (Chiavenato, 1999, P. 28)

De acuerdo con lo descrito en el párrafo anterior El diseño del cargo y perfiles ocupacionales hace referencia a las características personales y laborales que debe de tener un candidato para garantizar la ejecución del cargo

Descripción de Cargos. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones del cargo (que hace el ocupante) la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace) y los métodos aplicados para la ejecución de las tareas(porque lo hace) (*Chiavenato, 1999, p. 28*)

Parafraseando al autor, un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos de la empresa proporcionando el logro y los objetivos que demande la empresa.

Este documento especifica el departamento de recursos humanos de las empresas clientes que requiere del cargo, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles que delimitan el perfil. Con esta información el analista de selección puede referirse a la descripción apropiada del puesto, para determinar los atributos necesarios que debe tener el candidato a reclutar.

Análisis de cargos: la descripción de cargos y el análisis están estrechamente relacionados en su finalidad y procesos de obtención de datos, pero el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige. Para garantizar un en el proceso de selección un óptimo desempeño entre los candidatos postulados a ocupar la vacante. Por lo general el análisis de cargo se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel del cargo.

Requisitos Intelectuales

Requisitos Físicos

Responsabilidades Implícitas

Condiciones de trabajo

- ***Requisición de Personal***

Inicia cuando surge la necesidad de proveer un nuevo cargo para cubrir una vacante, mediante la solicitud del gerente, director o coordinador del área, diligenciando los campos requeridos delimitando las funciones o competencias solicitadas para el perfil.

- ***Reclutamiento***

Es el proceso de atraer individuos cualificados para un puesto de trabajo, El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección de los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (Chiavenato, 2000, p.1).

Parafraseando al autor el reclutamiento es el proceso de convocar candidatos que cuenten con características del perfil, capacitados para ocupar una vacante, el cual inicia con la búsqueda de personal y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo, el que da como resultado un conjunto de aspirantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Fuentes de Reclutamiento, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministros de recursos humanos. Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. (Chiavenato, 1999).

Con base a lo expuesto por el autor el departamento de recursos humanos en especial el área de selección debe de implementar fuentes de reclutamiento por medio de páginas en internet, medios impresos, redes sociales, volanteo y convenio con instituciones educativas y universitarias que permitan alimentar el backup que responde a las demandas de los perfiles solicitados por las empresas clientes.

- *Reclutamiento interno*

Al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos(movimiento vertical) transferidos(movimiento horizontal) o transferidos como promoción(movimiento diagonal) por tal razón exige el conocimiento previo de una serie de datos e inconformidades relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo; resultados de las evaluaciones de desempeño, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Ventajas Del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha inversiones de la empresa para entrenamiento personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia

Reclutamiento externo

Cuando existe una determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas externas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales. Este método consiste cuando la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. A las fuentes de recursos humanos más adecuada. (Chiavenato, 1999)

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae nuevas experiencias a la organización, resulta una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes.
- Renueva y Enriquece los recursos de la organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los mismos candidatos.

2.7.3 Modelo de Estandarización de Competencias: Evaluación del Personal

Las competencias son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente (Benavides, 2002), parafraseando a la autora las competencias integran en si conceptos psicológicos que tienden a separar lo cognoscitivo, lo

afectivo. Lo psicomotriz, estos componentes asumen los rasgos y atributos son permanente al individuo

Para la consolidación de esta estructura de evaluación se estandarizaron las competencias por áreas: Comercial, Administrativo y operativo. Cada una de ellas fue dividida en 3 niveles de jerarquía (Rol) especificando los cargos críticos que usualmente se manejan en cada uno de estas. De igual manera, se especifica las pruebas que se deben aplicar para cada uno de los cargos los cuales miden las competencias mencionadas. Para los perfiles que las empresas clientes demandan más en el momento teniendo en cuenta la rotación del personal. Esto incluye la definición por competencias organizacionales, funcionales (de área) específicas del grupo y el rol

Competencias estándar PROSERVIS S.A.S.

Tabla 1. Competencias estándar PROSERVIS S.A.S.

No	CARGOS	COMPETENCIAS	PRUEBAS
1	Auxiliares cajeros Mensajeros Conductores secretarias Recepcionistas seguridad, aseo	Atención al detalle Trabajo en equipo Habilidad social Sentido de urgencia	Wartegg- Valanti 360grados Formas idénticas 16pf(algunos casos)
2	Coordinadores Supervisores Analistas Ingenieros Auditores	Planeación Disciplina Retroalimentación Orientación al resultado Trabajo en equipo	Wartegg, Valanti, 360grados, Therna, Kostik, Test de Observación, Método y Orden
3	Gerentes Ejecutivos de cuenta cargos administrativos	Orientación al resultado Planeación Trabajo en equipo Análisis Numérico	Wartegg, valanti, 360grados gerencial, EP-Q, Claves. IG-2 inteligencia factorial.
4	Impulsadoras, Mercaderistas Vendedores TAT Coordinadores de venta Asesores Comerciales	Disposición general para la venta Tolerancia a la frustración Agresividad Comercial Orientación al Resultado Trabajo en Equipo Planeación	Wartegg, Valanti, IPV, Teca, EMA.

Fuente: Piamba (2013).

2.7.3.1. Selección de Personal.

Consiste en una serie de actividades grupales o individuales acompañadas de las pruebas de aptitud que definirán según el cargo a desempeñar, en este proceso se realiza de manera clasificatoria y de exclusión de candidatos. La selección del personal como proceso, es importante para las empresas pues garantiza la “eficacia y eficiencia” en las funciones desempeñadas por quien se ha escogido para ocupar determinado cargo, es decir, que se encarga de escoger las personas idóneas para determinados perfiles, cabe mencionar que el proceso de selección tiene inmerso los siguientes subprocesos: Convocatoria y reclutamiento del personal y Selección del personal (aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevista)(Chiavenato, 2002).

Básicamente, un proceso de selección pretende precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que se corresponden con los requerimientos de un puesto de trabajo. Así, se tiene, de un lado, un puesto de trabajo con unas propiedades concretas de las que se desprende un perfil de exigencias. Este perfil indica las competencias en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y las tareas propias de un puesto. De otro lado, se contará con un grupo de personas, candidatas para ese puesto, y en las que se tendrá que evaluar hasta qué punto poseen las características y competencias definidas en el perfil correspondiente. Una vez que éste se haya definido y se hayan obtenido los datos de los candidatos, obteniendo el perfil de cualidades para cada uno de ellos, bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para explicar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste con base a el requerimiento y funciones del cargo, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo

- **Base para la Selección de Personas**

Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe de cumplir el aspirante al cargo) en consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias de los candidatos que se presenten.

Aplicación de la Técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado. Que han producido un mejor o un peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y no deseables en los nuevos candidatos.

Análisis del Cargo en el Mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que van a crearse en la empresa.

Hipótesis de Trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigencia con relación al ocupante. (Chiavenato, 1999)

- **La Entrevista**

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido, donde existe una correspondencia mutua. Y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros

modos de comunicación es lo que constituye la entrevista (Alles, 2004). Podemos decir que la entrevista es una situación de transferencia personal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

- ***Etapas de la Entrevista de Selección***

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, la mejor manera de crear estos principios es hacer un seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma. Esta entrevista de selección debe de ser planeada para determinar los siguientes aspectos. (Chiavenato, 1999, p. 235)

- Los objetivos específicos de la entrevista
- El método para alcanzar los objetivos de la entrevista
- La mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado.

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

Desarrollo de la Entrevista

Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal cuyo nivel de interacción debe de ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos(preguntas) al candidato con el fin de evaluar las respuestas y reacciones en el comportamiento (Retroalimentación) para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. (Chiavenato, 1999, p. 23)

De la misma forma se realiza una identificación inicial de competencias conductuales, motivacionales del aspirante para la exploración de competencias, incorporando preguntas que permitan explorar aspectos relevantes en diversas áreas que componen al candidato.

Entrevistas por competencia

Una competencia es una característica que subyace de un individuo, y está relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinados. Podemos resaltar algunas como lo son el liderazgo, la orientación al cliente, el trabajo equipo, la adaptabilidad, flexibilidad y el nivel de compromiso entre otras.

Característica subyacente” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones laborales. “Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién puede

hacer algo bien o mal, medido con un criterio general recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo. (Alles, 2007, p. 23)

Ahora bien, la importancia de las competencias en la evaluación de los candidatos, radica en que estas están ligadas a las actividades profesionales, desempeñando un papel fundamental en las formas de pensar y actuar del sujeto en ambientes laborales, según Levy- Leboyer (1996), estas abordan las tareas del individuo por medio de la descripción de los comportamientos frente a dificultades que se presenten en la vida laboral, siendo delimitadas a situaciones concretas, por ello, es importante evaluarlas, cuando se considera que estas dan cuenta de las destrezas personales para resolver situaciones específicas.

Por tanto, en lo que se refiere a la evaluación por competencias en la selección de personal, no importa cuál sea el cargo a desempeñar, es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto, pues consiste en elegir a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar (Alles, 2006) pues se conoce que toda vacante requiere un conocimiento y una serie de competencias y estas deberán ser evaluadas para optimizar el proceso de evaluación de los candidatos y entregar finalmente la terna correspondiente a la solicitud de la entidad cliente.

Con respecto a las competencias, son tomadas como aquello que pone en práctica las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos con el fin de cumplir una misión, las competencias constituyen un aspecto propio de las características individuales, que se vienen relacionando con los valores y el conocimiento (Levy- Leboyer, 1996), asimismo, están referidas a situaciones o tareas de trabajo y a la regulación del sujeto en su actividad, es decir, comportamientos ordenados, estables que se activan cuando el contexto lo requiera, por ello se

dice que son fruto de la experiencia y de la sistematización del conocimiento que se aplica en el momento indicado.

Tipos de preguntas en una entrevista. De sondeo. Sencillas y cortas tales como: ¿Por qué?, ¿Cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después? Etc.

Hipotéticas. Se le presenta al entrevistado una situación hipotético que se relacione con el puesto o la empresa, para que lo resuelva, este tipo de preguntas son pertinentes cuando se desea evaluar conocimientos previos al cargo.

Abiertas. Inducen al entrevistado a expresarse sobre el tema donde nos permite obtener más información y evaluar otros aspectos de su desempeño como modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, expresión corporal entre otras.

Cerradas. Las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general sí o no,

Entrevista de evaluación: La entrevista es una herramienta de evaluación que permite obtener una información que luego es interpretada según la finalidad del proceso. En esta interactúan en una conversación formal las dos partes el entrevistador y el entrevistado. La entrevista es una herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato, es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación (Alles, s.f.

p.18), parafraseando a la autora el objetivo de la entrevista es un indicador fundamental para la elección del candidato idóneo para complementar los resultados de las pruebas psicotécnicas y ajustar conceptos con relación al desempeño del candidato en un determinado cargo.

Entrevista de preselección. Es la primera entrevista del proceso, tiene como objetivo presentar la empresa y el cargo al candidato preseleccionado y a su vez obtener información básica sobre la persona, datos personales e indagación de las diferentes áreas que lo conforman como la familiar, la educativa y la académica. Además permite tener un conocimiento previo el cual permiten obtener un primer juicio sobre su imagen personal.

Con base al párrafo anterior la autora plantea realizar una entrevista focalizada. De Antorena Cao, plantea un concepto interesante al que denomina entrevista focalizada, entendiendo por ella una entrevista encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y conductuales de los candidatos donde sus objetivos son:

- Recabar información inicial sobre el postulante.
- Explorar en alguna medida su trayectoria profesional y personal, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto.
- Examinar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio afectivo al equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Aportar información sobre el puesto para que se lo selecciona. De modo que el candidato evalúe en profundidad su interés en él.

Parafraseando a (Ansorena,2006), la entrevista focalizada comprende una entrevista estructurada que comprende de una manera integral el desempeño del candidato garantizando optimizar el rendimiento y la productividad a través de la evaluación de los pasos a tener en cuenta.

Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final del proceso (De Ansorena, 1996)

Assesment Center(Centro De Evaluación)

El Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo. Supongamos que determinada empresa necesita incorporar un nuevo Asistente de Marketing. Para cubrir este puesto es necesaria una persona que, más allá de los requisitos técnicos, posea competencias tales como creatividad, habilidad de negociación, comunicación y priorización de tareas. Como estas habilidades son difíciles de detectar en una entrevista individual, se incorporarán al proceso de selección la técnica del Assessment Center, para poder detectarlas a través de las distintas actividades llevadas a cabo y evaluadas por los moderadores. Por lo general, se lleva a cabo con varios observadores-moderadores, que son los que evaluarán y registrarán los comportamientos de los participantes, y cómo interactúan entre sí. Suelen estar presentes durante el proceso, además de los responsables de RR.HH, líderes del área dentro de la cual se desempeñará el futuro empleado. Recuperada de <http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargarpdf.php?id=7629>

De acuerdo al anterior El Assessment Center, es una herramienta de evaluación vivencial de competencias laborales, apoyada en ejercicios estructurados y semi estructurados que simulan las condiciones en donde los candidatos deben ejecutar y serán evaluados. Y su aplicación es pertinente en la selección de personal para la detección del potencial de desarrollo, en la integración de equipo de trabajo, en la identificación de necesidades de capacitación

Beneficios

- Son de valioso apoyo en la predicción del comportamiento en situaciones específicas,
- evalúa las fortalezas que emplean los candidato en el aquí y el ahora.
- Identificación de necesidades de capacitación de los candidatos evaluados
- Integra la orientación al desarrollo de los evaluados en el procesos de selección

Proporciona a los evaluados un amplio conocimiento de los aspectos a desarrollar

Procesos de centros de evaluación se resume en tres grandes pasos:

1. Preparación

- se definen los objetivos si se hace con fines de selección, integración de equipos de trabajo, de detección del potencial.
- Diagnostico(se revisan las descripciones de cargos evaluados,
- Se define el perfil y el ejercicio
- Se define los evaluados
- Se selecciona y entrena a los observadores
- Se prepara y organiza la evaluación

2. Desarrollo

- Se convoca a los evaluados
- Se explican los objetivos de la evaluación
- Se les da las instrucciones de los ejercicios realizados
- se ejecuta los ejercicios entre los evaluados
- el observador registra los comportamientos de los evaluados

3. Cierre

- El observador clasifica el comportamiento
- Se debate las evaluaciones
- Se retroalimenta
- Elabora informes a partir de los resultados

Perfil del evaluador

- Capacidad de análisis
- Visión estratégica
- Sentido de la urgencia
- Creatividad
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- Manejo de grupo
- Habilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de negociación
- Observación y análisis de pequeños detalles

Tipo de ejercicios

- Juego de roles el candidato deberá asumir un rol dentro de una determinada situación que plantea el moderador. Se les da una guía o consignas a seguir
- Romper hielo: Se lleva a cabo alguna actividad para que los participantes se relajen y actúen de manera más desestructurada. Por lo general se utilizan juegos o actividades en donde cada participante se presenta a sí mismo.
- Análisis: Se les proporciona a los participantes un tema o actividad, que puede o no ser conflictiva, relacionada con alguna situación laboral, que ellos deberán resolver de acuerdo a determinadas consignas
- Presentación de informes escritos Puede plantarse la redacción de un informe a partir de datos como si fuera un “caso” o alguna técnica de evaluación proyectiva o psicométrica. Por lo general estas actividades son individuales.
- Presentación o conclusión: Una vez que el grupo a solucionado el tema presentado anteriormente o que se ha cumplido con el tiempo pautado, se pide que el grupo o un representante, cuente a los demás compañeros y a los observadores, cómo lo han resuelto y a qué conclusiones han llegado
- Presentación oral

Sn (2013). Assessment Center. (Prr1-3) Recuperado de http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=7629

Pruebas psicométricas implementadas por la agencia.

WARTEGG: (prueba de personalidad) es una prueba proyectiva basada en las teorías de la Gestalt (Forma y Fondo) en los cuales consisten en 8 recuadros en los cuales cuentan con una figura y/o estímulo adentro. Donde el participante elabora unos dibujos apartir de los que invita el estímulo. Dándoles un orden con relación a su elaboración para luego determinar sus preferidos y aplazados. Teniendo presente sus campos que miden aspectos dinámicos y rasgos de comportamientos del ser,

VALATI(Escala De Valores Y Antivalores) esta prueba evalúa los valores y antivalores (Paz, Amor, No Violencia, Rectitud, Verdad) de la persona con base a la organización su aplicación es de 15 min y su calificación es sistematizada arrojando las prioridades en los valores más importantes para el candidato respecto a sus valores.

IPV (Inventario de Personalidad en Vendedores)Explora diversos rasgos de personalidad que son deseables en personas que se desempeñan como vendedores en todo tipo de ramos de ventas. Estas características comunes han podido agruparse en diez rasgos de personalidad, que se relacionan con la profesión de un vendedor y que, por tanto, han sido objeto de constante investigación. A continuación se describen estos rasgos que definen al buen vendedor.

16 PF (16 Rasgos De Personalidad) Los aspectos de personalidad que mide esta prueba están identificados de la siguiente manera A,B,C,D,E,F,G,H,I,LM,N,O,Q1,Q2,Q3,Q4. Estos factores están ordenados de acuerdo a su repercusión sobre la conducta general del candidato.

EMA: (Escala multidimensional de asertividad). Esta escala tiene como objetivo presentar a las personas interesadas en el área de habilidades sociales. En específico la asertividad. Este instrumento se ha venido desarrollando desde el año de 1989 hasta la fecha constituye la evaluación de la asertividad. Sin embargo algunos autores han definido este término como la expresión de alguna emoción, que no necesariamente es una respuesta de ansiedad hacia otra persona(Furnham,1979)

TEST NAIPES G: al igual que otros test de factor G se enmarca dentro de las concepciones factoriales de inteligencia (García, N., Yuste C., 1998) consiste en 45 imágenes que están contruidos con base a los naipes de la baraja española y su objetivo es de medir la capacidad de los sujetos descubrir las relaciones existentes entre los distintos naipes que forman una secuencia y están ordenados en una ley de lógica que le da sentido.

FACTOR G ESCALA 2 Y 3: Esta prueba se diseñó con el propósito de evaluar y/o medir la inteligencia individual por medio del instrumento teniendo presente la influencia de otros factores como, fluidez verbal, nivel cultural, clima educacional. Pertenecen al tipo de pruebas no verbales y para su realización se requiere solamente que el sujeto perciba la posibilidad de la relación entre figuras y formas. Se compone de cuatro sub test: clasificación, matrices y condiciones, poniendo en juego operaciones cognitivas de identificación, semejanzas perceptivas, seriación y clasificación de matrices(Cattell R,1931).

FIGS (prueba de frases incompletas); esta prueba consiste en pedirle al candidato que complete una serie de frases incompletas en un tiempo determinado de 12 minutos y están encaminadas a obtener respuestas sinceras no censuradas. Por lo general estas frases no están

estandarizadas y su calificación se realiza cualitativamente. Esta prueba permite explorar rasgos de la personalidad en referente a las actitudes sociales.

EPQ-R(cuestionario de personalidad de Eysenck, Hans,J) esta prueba es basada en las teorías de personalidad y cuenta con un tiempo de 30 minutos en su aplicación que mide tres dimensiones extraversión, neocriticismo, psicoticismo como elementos básicos que determinan nuestra conducta regular y persistente en algunas situaciones(Eysenck,*s.f*p.17).

MO 1 Y MO 2 (Método y Orden) el objetivo de esta prueba consiste en evaluar aptitudes para actuar con método y orden en el trabajo, Mo 1 presenta una duración de 5 minutos identificar unas direcciones con base a una situación expuesta en la prueba y su aplicabilidad es para cargos administrativos y comerciales. El MO2 consta de trabajar con figuras geométricas de 3 a 9 lados y seleccionar de acuerdo con las variables expuestas en las pruebas en una escala de la (A) a la (E), su aplicabilidades para población de cargos operativos, técnicos. Y se realiza con una duración de 5 minutos para su realización.

TECA (test de empatía cognitiva y afectiva) esta prueba mide y/o evalúa escalas afectivas y de empatía y trabajo en equipo en un tiempo determinado de 5 a 10 minutos. Siendo la empatía un aspecto importante de la inteligencia emocional. Nos permite interactuar eficazmente con el mundo social (López, B, Fernández, I.,& Abad, J., 2008).

2.8 Gestión por Desempeño

Los modelos de gestión del desempeño permiten que las empresas puedan planear, evaluar, y analizar el rendimiento de su personal, facilitando la toma de decisiones administrativas tales como retención, formación, promoción, desvinculación, ascenso laboral o incremento en la escala salarial. Las evaluaciones y retroalimentaciones hacen parte de la gestión mejorando las prácticas de la misma (Chiavenato, 2002).

La gestión del desempeño es un proceso que permite movilizar y mejorar el desempeño de los colaboradores a través de subprocesos que apuntan al desarrollo de la misma, se mencionan a continuación algunos de ellos, pero solo se hará énfasis en los planes de desarrollo, donde se incluye la capacitación: los cuales mejoran la gestión del desempeño, desarrollando competencias con trabajo y apoyo psicológico (Chiavenato, 2000).

3. Fase del Hacer

Esta etapa del actuarque responde a la pregunta ¿Qué hacemos en concreto?, etapa fundamentalmente programática en la que el docente construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticaspreviamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción.

3.1 Descripción de la estrategia

Con base a la exploración realizada en relación con la problemática existente, se tuvo en cuenta para su intervención una estrategia que permita esclarecer las dificultades de mejora en el proceso. Mediante la evaluación y seguimiento en la aplicación del modelo de selección por competencias en los perfiles demandantes de la agencia.

3.1.1Justificación

De acuerdo con los procesos de selección desarrollados en la práctica como psicólogo en formación,se propone una estrategia que consiste en elaborar un eje que apoye y fortalezca el proceso de selección dentro de la organización, basado en el modelo competencias tenidas en cuenta para la evaluación en cada uno de los perfiles determinados en los diferentes cargos o áreas de las empresas clientes.Determinando los objetivos propuestos mediante la investigación e intervención de la experiencia en estos procesos, que pueda garantizar un buen servicio y aportar a optimizar el proceso de selección que hace que la agencia sea más competitiva en la prestación de servicios y gestión de recursos humanos en especial el área de selección de personal. Por esta razón

nace la necesidad de proponer una estrategia que apoye el modelo de selección por competencias, que a su vez permita reducir la disminución en la rotación de personal posterior a su contratación garantizando el desempeño de manera eficiente en las empresas clientes.

Esto permitirá la inclusión de personal de alto rendimiento por sus características que brindaran un mejor utilización de la formación en las funciones con excelentes probabilidades de promoción donde la rotación de personal disminuya en márgenes aceptables para la agencia y sus empresas clientes. Teniendo presente la evaluación de los candidatos más idóneos para ejecutar funciones en las diferentes áreas ya mencionadas. Se tiene como génesis identificar el área de mejoramiento en el proceso de selección versus competencias a tener en cuenta el candidato. Se implementa en el plan de intervención el modelo de gestión por competencias para la agencia en la ciudad de Medellín. Por otra parte el mayor acercamiento (retroalimentación) al cliente que permite ajustar el procedimiento de selección de personal para la búsqueda del cumplimiento con base a los indicadores de la organización. Disminuir la deserción y rotación del personal e incrementar canales de comunicación entre la agencia y otra sucursales retroalimentando estrategias de selección de personal y reclutamiento de perfiles críticos.

3.1.2 Objetivos de la Estrategia

3.1.2.1 Objetivo general.

Fortalecer el Modelo de Gestión por Competencias implementado en los procesos de selección de personal, en la Agencia PROSERVIS Temporales S.A.S., Medellín, 2013.

3.1.2.2 Objetivos Específicos

Describir los métodos desarrollados en el proceso mediante la selección de personal basado en el modelo de competencias.

Apoyar el proceso de selección de personal que se adelanta en la agencia optimizando los procesos y servicios con enfoque al cliente que favorecen a su vez la gestión de desempeño del Talento Humano.

3.2 Cronograma de Actividades a desarrollar

Durante el proceso se inició con la Implementación de visitas a las diversas empresas clientes y observación directa de sus entornos laborales mediante la investigación la misión y visión de las empresas brindándonos un direccionamiento sobre el tipo de empleados que requiere las empresas clientes. Ampliando fuentes de información a través de la interacción del personal operativo y administrativo de las empresas. Como apoyo al fortalecimiento de los procesos de selección de personal y la implementación de bases de datos y publicación de ofertas por páginas Web, volanteo a universidades e instituciones técnicas como el SENA, redes sociales, Entre otros medios de comunicación masivos.

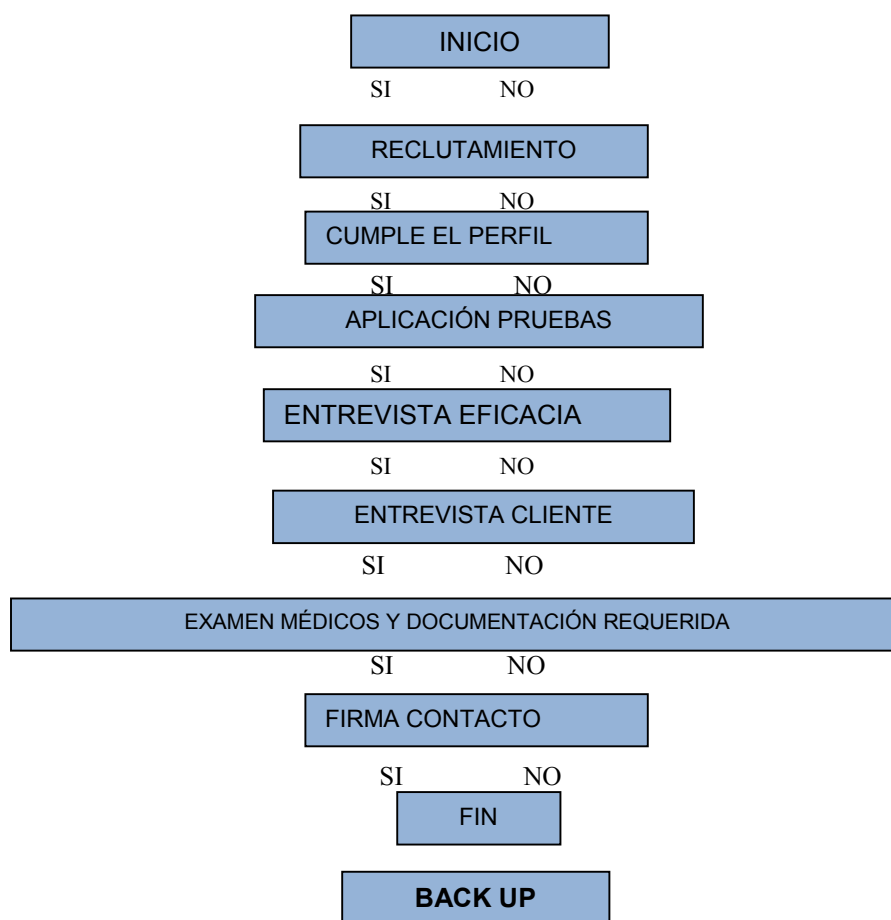


Figura 2. Cronograma de actividades a desarrollar

Fuente: elaboración propia

De igual manera se ejecuta la entrevista como herramienta estructurada que nos permita evaluar las competencias definidas para el perfil, planteándole situaciones y dificultades en las cuales están relacionadas con la funciones del cargo. Articulando los resultados de las pruebas. De cargos operativos, técnicos, administrativos, básicos, comerciales y profesional en los procesos de selección estipulados por la organización.

La actividad planteada para esta estrategia se creó a partir un formato de evaluación y seguimiento al proceso, el cual se estableció a partir de lo que se quería evaluar en los candidatos durante la entrevista. Para esto se tuvo presente el nivel requerido de la competencia que demanda las empresas clientes. Para determinar en qué nivel estaba el candidato al momento de iniciar el modelo de competencias y cómo mejoraba su desempeño en el proceso.

3.3 Recursos y Propósitos de la Actividad

El propósito de ésta actividad estuvo direccionado en evaluar y hacerle seguimiento al proceso implementado basado en el modelo de gestión por competencias, de modo que se hiciera desde el área de selección un análisis que ayudara a determinar factores comunes e ineficaces, para establecer un mejor procedimiento para intervenir a los candidatos de manera más asertiva. La propuesta fue implementada y arrojó algunos cambios significativos dentro de la agencia, sin embargo, quedó abierta para prolongar con su aplicación.

Los recursos utilizados para la implementación de la propuesta fueron facilitados por la organización los cuales corresponden a las visitas realizadas en las empresas, reuniones con los jefes inmediatos y colaboradores participantes del proceso, de igual manera para la creación de este modelo fueron utilizadas fuentes bibliográficas que se mencionan al final del trabajo, y que permiten documentar la importancia de hacer seguimiento a los procesos a través de formatos establecidos.

3.4 Metodología

La metodología utilizada para la construcción del proyecto estuvo basada en el Enfoque Praxeológico/pedagógico, que orienta la recolección, análisis e interpretación de la información en cuatro (4) momentos, a saber: Ver, Juzgar, Hacer y una Devolución Creativa, lo que permite la generación de conocimientos y saberes en pro de la reflexión acerca de la práctica, uniendo el deber ser con el hacer.

A continuación se describe el cronograma de actividades que se tuvo en cuenta para la ejecución de la propuesta.

Tabla 2. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		Objetivos	Actividades	Metas
RECLUTAMIENTO HOJAS DE VIDA	LUNES	Realizar filtros de las hojas de vida según las competencias solicitadas por los diversos clientes.	Análisis de los requerimientos solicitados por los clientes evaluando las competencias de los cargos	Comunicación directa con los clientes para determinar detalles del requerimiento y ampliar la información de los perfiles
	MARTES	Visita a las diferentes empresas que solicitan nuestros servicios en talento humano, mediante un cronograma priorizando	Realizar convocatorias de perfiles críticos, aplicación de herramientas a través de las páginas Web existentes que me permiten un mejor reclutamiento de hojas de vida, universidades, SENA, entre otras	comunicación directa con los candidatos para la aplicación y presentación de pruebas y entrevista
ENTREVISTA, ANÁLISIS DE PRUEBAS, PRESENTACIÓN DE INFORMES	MIÉRCOLES	Análisis, observación y aplicación de pruebas implementadas dentro de la organización	Interpretación y presentación de informes para los determinados clientes.	Postulación de los candidatos más opcionales para ejercer el determinado rol, de acuerdo con los resultados de las pruebas y entrevista
	JUEVES	Evaluación de perfiles de los candidatos para la determinar cuáles son los más aptos para ejecutar el rol o cargo a desempeñara	Valoración de competencias que se deben de tener presente en la selección del personal, según los perfiles demandados por los clientes	Revelar a los respectivos clientes los candidatos que cumplen con las características específicas de sus requerimientos.
REFERENCIACIÓN	VIERNES	Validar la veracidad de la información consignada en la hoja de vida del candidato.	Confirmación directa con las diferentes empresas sobre la experiencia laboral y validación directa con familiares del candidato.	Certificación de la información ante la organización sobre la validez de los datos consignados en la hoja de vida de los candidatos

Fuente. Piamba (2013).

4. Fase de la Devolución Creativa

Esta etapa consiste en la reflexión que responde a la pregunta que orienta el proyecto y la práctica del psicólogo en formación, es una representación donde el futuro está planteado a priori como un ideal. Y está enfocada en el deseo de anticipación generando un cambio y no una simple descripción de lo que va suceder. En otras palabras es una dimensión evaluativa desde otro futuro posible

4.1. Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos

4.1.1 Aciertos

Los aciertos obtenidos en el desarrollo de las actividades de formación profesional al interior de la dinámica de la agencia de práctica en relación a los objetivos planteados en la propuesta y en la formación de aprendizajes que complementaron el enfoque praxeológico del conocimiento que comprenden una formación integral entre el deber ser y el hacer profesional en formación. Con base a lo mencionado se exponen los aciertos más significativos obtenidos en el proceso.

- Asimilación conceptual del ejercicio investigativo a través de la consulta y asesoría constante de los asesores académicos logrando fortalecer a través del modelo de gestión por competencias los perfiles implementados por la organización. Para generar mayor eficacia en los procesos de selección dentro de la agencia temporal de la ciudad de Medellín.

- Conocimiento del ejercicio organizacional, frente a la dinámica empresarial y su demanda laboral que permitió describir los métodos desarrollados en el proceso mediante la selección de personal basado en el modelo de competencias.
- Interacción con profesionales de la psicología y otras áreas que contribuyen al departamento de gestión humana de la agencia temporal, se logro apoyar el proceso de selección de personal que se adelanta en la agencia optimizando los procesos y servicios con enfoque al cliente que favorecen a su vez la gestión de desempeño de los empleados en las empresas.

4.1.2.Dificultades

- Las dificultades encontradas en la agencia de prácticas comprenden a la ausencia de coordinador de gestión humana en los primeros 2 meses de prácticas, lo que desencadeno una serie de interrogantes sobre las funciones a ejecutar como analista de selección.
- El aplazamiento de cambio del equipo computo por parte de la organización, obstaculizo la optimización del reclutamiento de personal.
- La falta de seguimiento por parte de la agencia con los clientes no permitía fortalecer el modelo de gestión por competencias ocupando vacantes por referidos de los mismos empleados de la organización.

4.1.3 Análisis de Objetivos

En la evaluación del cumplimiento de los objetivos en relación a la propuesta implementada, (análisis de aciertos y dificultades) se puede demostrar entonces que frente al objetivo general, hubo acierto ya que después de que la propuesta fue presentada, aprobada e implementada por el área de Selección, reveló algunos resultados que apoyaron a la identificación de posibles elementos que pueden estar obstaculizando la eficacia e impacto del fortalecimiento del modelo de gestión por competencias. Esta propuesta se aplicó en la agencia PROSERVIS S.A.S., de la ciudad de Medellín a los candidatos que participaron con el aval del jefe inmediato quien facilitó la viabilidad para ejecutar este modelo dentro de la agencia.

Tabla 3. Análisis de objetivos

Objetivo	Fortalecer el modelo de gestión por competencias a los perfiles implementados por la organización. Para generar mayor eficacia en los procesos de selección dentro de la agencia temporal de la ciudad de Medellín
Actividad 1	Aplicación del modelo de gestión por competencias durante los procesos de selección a través de la entrevista estructurada para cada perfil.
Actividad 2	Aumentar la eficacia del Modelo de gestión por competencias a través de la entrevista estructurada para cada perfil
Estrategia 1	Investigación y documentación de perfiles demandantes en la agencia de la ciudad de Medellín, realizando visitas a las empresas clientes que permita identificar sus entornos laborales teniendo presente las competencias determinadas para la ejecución del cargo.

Estrategia 2	<p>Realizar un seguimiento del personal que participa en los procesos de selección después de la contratación, evaluando su desempeño posterior y sosteniendo comunicación constante con los clientes.</p> <p>Realizar un seguimiento del personal que participa en los procesos de selección después de la contratación, evaluando su desempeño posterior y sosteniendo comunicación constante con los clientes.</p>
Análisis y Resultados 1	Se logra evidenciar el aumento en la gestión de desempeño frente candidatos que participan en el proceso de selección, dado que estos indicadores muestran la disminución de la rotación de personal y mediante el seguimiento con los clientes expresas un mejoramiento en sus niveles de productividad con el personal contratado
Análisis y Resultados 2	Se Logra evaluar el aumento del desempeño en los empleados que participaron en el proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias a través de los niveles de satisfacción de las empresas clientes
Acierto y dificultad 1	La dificultad encontrada para este cumplimiento comprende al tiempo implementado en las visitas con los clientes, debido a sus múltiples ocupaciones del área y el aumento de requerimientos en la agencia.
Acierto y dificultad 2	La dificultad surge en la disposición y tiempo de los jefes inmediatos de las empresas clientes, que permiten establecer mejoras al proceso de selección basado en gestión por competencias

Fuente: Elaborado por Freddy Enrique PiambaJalkh, basado en el Diagrama de Gantt (2003)

Estrategia.La estrategia implementada del modelo de gestión por competencias se elaboró para alcanzar el objetivo de acuerdo con la propuesta inicial, se realizó con elaboración y promoción de un formato para evaluar el proceso de selección donde se buscó establecer el nivel de la competencia del candidato empleado al inicio y final del proceso. Esta propuesta fue presentada después de la observación, corrección, sugerencias evaluadas para apoyar la aprobación y la implementación del modelo.

Resultado.Se realizó la Evaluación pos proceso para el modelo de gestión por competencias con la coordinadora de Talento Humano, coordinadora de Selección a Nivel Nacional y colaboradores, con el cual se espera conocer el nivel de la competencia en el que se encuentra el candidato al inicio y fin del proceso de selección con el propósito de conocer la eficacia del mismo.

4.1.4 Factores Positivos encontrados en la Agencia de Práctica

En el transcurso del proceso fueron encontrados algunos componentes a destacar dentro de la agencia que comprenden el respeto y la comprensión ante la disponibilidad académica, lo que facilitó el aprendizaje y el completo desarrollo de las funciones ejecutadas en la práctica profesional.

De igual forma, otros aspectos positivos detectados en la dinámica funcional y estructural de la empresa fue el acompañamiento por parte del coordinador de gestión humana y coordinadora de selección a nivel nacional de la organización. Que proporciono un complemento de trabajo en equipo que permitió el desarrollo para el fortalecimiento del modelo de gestión por competencias

que aunque esta implementado en la organización, no implementaba con mucha fuerza en la agencia de la ciudad de Medellín. Esta experiencia fue ampliando el aprendizaje y formación profesional desde una mirada psicológica en el ámbito organizacional, relacionados con el apoyo al área de selección de personal y reclutamiento. Lo que acrecentó mi desarrollo y aprendizaje con relación al campo organizacional, descubriendo nuevo conocimiento y espacio para el ejercicio profesional.

De igual forma se encontró espacios propicios para la aplicación de pruebas y entrevistas de los candidatos que participaban en el proceso de selección, herramientas para la evaluación de competencias a través de la pruebas psicométricas y el apoyo de personal administrativo.

4.1.5 Recomendaciones a la Agencia de Práctica

El modelo de gestión por competencias permite que el psicólogo encargado del proceso, apoye la preparación de cada sesión de la entrevista con una mejor evaluación de los candidatos, se hace necesario que la empresa genere más capacitación en el manejo de la gestión por competencias, que fortalezca el desarrollo y aprendizaje en el proceso de formación profesional, mejorando la eficacia de los procesos de selección en la agencia.

Por otra parte la oportunidad de mejora que se identificó en la empresa durante el año de práctica en el área organizacional, se identifican con canales inestables de comunicación entre áreas y agencias sucursales a nivel nacional y la sede principal de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, que no permite en ocasiones un acuerdo entre las mismas respecto algunos procedimientos que van relacionados con la misión y la visión de la organización. Lo que produce al estudiante en práctica

la confusión sobre la información y la ejecución de sus funciones, evidenciando la falta de capacitación de la empresa para sus empleados.

También se logró fortalecer de acuerdo a lo anterior una mejora para el modelo de gestión por competencias, a través de un formato de evaluación, con el fin de identificar algunas observaciones hechas, que permitan mejorar la gestión en la calidad del proceso, de igual manera frente a las oportunidades de mejora observadas en la agencia de práctica se sugiere continuar con la implementación de este modelo.

De este modo frente a la experiencia obtenida en la agencia de práctica durante el año de aprendizaje, se pudo evidenciar la dinámica empresarial de la organización, la cual se rige por un método de trabajo con altos índices de estrés y de presión por parte de sus empresas clientes y los tiempos de respuestas para ocupar las vacantes, como también en el manejo de indicadores de personal contratado solicitado por la organización. Adicionalmente planes de acción implementados en la contratación masiva por parte de las empresas clientes de los cuales demandan tiempo

Fundamental evaluar y aplicar el modelo de gestión por competencias para la selección del personal evitando personal referido por empleados colaboradores y cliente. Que no cumplen con las características del perfil y que solamente su función es la de ocupar una vacante sin contar con las competencias requeridas en el perfil. Pese a que la mayoría de las renuncias del personal desvinculado, es por la desmotivación laboral o porque no cumple con el desempeño requerido para el cargo.

Capacitar posteriormente a los empleados y/o practicantes del área de gestión humana es fundamental si se quiere continuar con el modelo de gestión por competencias.

Es necesario que cuando se implemente el modelo, cada colaborador que hace parte de la organización conozca las competencias que fueron seleccionadas para su cargo, asegurando que estas no solo sean necesarias sino también indispensables para un mejor desempeño

4.2 Conclusiones

Esta experiencia ha expuesto cómo es posible adquisición del conocimiento con relación al aprendizaje basado teorías y práctica del modelo de gestión por competencias, específicamente en el área organizacional que es el campo en donde se ejerció la práctica profesional, la cual genero aprendizaje significativas para el estudiante en formación.

Asimismo se ha descrito las estrategias desarrolladas son entiles para producir posibles mejoras, en el departamento de recursos humanos, específicamente en el área de selección que se ha venido implementando en el proceso actual. Esta sistematización de la práctica involucra al estudiante en la creación de nuevas estrategias que permitan la implicación, dedicación compromiso para avanzar y profundizar en los objetivos planteados, que le obliga a buscar enfoques, metodologías y un ejercicio investigativo constante para la producción y asimilación del conocimiento adquirido.

Cabe resaltar la importancia que fue para el estudiante la selección de la sistematización como opción de proyecto de grado ya que comprende todo una dinámica

reflexiva frente al saber teórico práctico de su profesión y el rol del psicólogo en el campo laboral. En el cual se buscaba coherencia entre a experiencia vivida y la experiencia narrada, dando lugar a nuevos y mejores resultados en la asimilación del proceso.

En última instancia se da como grata la obtención de los objetivos planteados para el proyecto de sistematización.

4.2.1 Reflexión teórica sobre aspectos teóricos de interés durante la práctica

El desarrollo y fortalecimiento continuo del modelo de gestión por competencias permite un crecimiento laboral orientado al incremento de la productividad, como también el establecimiento e interiorización de competencias por parte de los candidatos que participen en el proceso de selección, lo que permite concebir un mayor alcance y un sentido más amplio en relación al puesto de trabajo.

Unos de los aspectos previos a tener presente al momento de fortalecer esta propuesta es el de crear estrategias al momento de seleccionar el candidato mediante el proceso. Evaluando competencias mediante la entrevista como complemento de los resultados que arrojan las pruebas psicométricas.

Aunque existan diversas corrientes conceptuales y teóricas que hablan sobre el tema, por tanto se hace necesario que la organización y el analista de selección y/o psicólogo en formación que vaya a trabajar en el desarrollo de fortalecer esta propuesta en los candidatos, presente claridad

del modelo de competencias, con el fin de evitar confusión en el proceso de selección de personal, es decir, que esté orientado hacia la consecución de logros y funciones específicas en el marco de los procesos laborales de las empresas clientes.

Este modelo promueve el desarrollo de la organización, facilitando la comunicación de posibilidades de comportamiento, identifican y ayudan a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos a nivel competitivo, elevando el nivel de destrezas y habilidades del personal que participan en el proceso de selección.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro”. (Chiavenato, 1999, p. 8)

Dentro de esas estrategias de intervención por áreas que realiza el área de Gestión del talento Humano en las empresas, se encuentran los planes de desarrollo, que son un recurso y herramienta para optimizar las competencias en los empleados y el nivel de desempeño de los mismos, apuntando al desarrollo de Habilidades que permitan un mejorar el rendimiento y productividad en él. Personal contratado por la agencia de la ciudad de Medellín.

Referencias bibliográficas

Alles, M. A (2007).*Selección por competencias*. Argentina: Ediciones GranicaS.A.

Alles, M. A (2004).*Diccionario de comportamiento, Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Argentina.

Alles M., (2004).*Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2ª edición). Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A (2004).*Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Barcelona: Ediciones

GranicaA. Cao, A. (1996).*15 pasos para la selección de personal con éxito*. Argentina: Paidós Empresa S.A.

Benavides O., *Competencias y Competitividad: diseño para las organizaciones latinoamericanas*, Bogotá:McgrawHill2002.

Chiavenato, I. (1999).*Administración de Recursos Humanos*.(5ta edición). Editorial MC GRAWHILL

De Ansorena C., A.*15 pasos para la selección de personal con éxito*.Barcelona:Paidos empresa, 1996.

Furnham, A. (2001) *Psicología organizacional*. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Editorial Oxford University Press. S.A.

Levy- Leboyer (1996). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. .

Organización PROSERVIS S.A.S., información de la bases de datos de la empresa.

Página Corporativa www.proservis.com.co Recuperado el 09/10/2013

Werther, D. Administración de Personal y Recursos Humanos

Spencer L. y S. Spencer (2003) Competencias en el trabajo. Modelos para un Rendimiento, superior. Papers de formación Municipal, Recuperado de:

<http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF> Accesado 2004 Marzo 8, S.


(2006) Clasificación de las competencias, Ed. Granica Pág.46.

Sn (2013). Assessment Center. (Prr1-3) Recuperado de

http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=7629

Anexos

Anexo A. Formulario requerimiento de personal

		Versión:11	
		REQUERIMIENTO DE PERSONAL PEDIDO <input checked="" type="checkbox"/> MODIFICACIÓN <input type="checkbox"/>	
		Fecha: aa/mm/dd 03/12/2012	
DATOS DEL CLIENTE			
CLIENTE:	R Y G ASOCIADOS S.A.	CEL:	3146180724 TELEFONO: 4135048 Ciudad: MEDELLIN
PERSONA CONTACTADA:	YUL FREDY BEDOYA HENAO	CARGO:	GERENTE
REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
CARGO:	CONDUCTOR - AUX. BODEGA	No. Personas:	1 SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
ESCOLARIDAD	BASICO	TECNICO	<input checked="" type="checkbox"/> UNIVERSITARIO
	BACHILLER	TECNOLOGO	<input checked="" type="checkbox"/> PROFESIONAL
CARRERA:	POSTGRADO <input type="checkbox"/> CAP SENA <input type="checkbox"/>		
HORARIO TRABAJO	TURNOS	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	PERSONAL A CARGO
		SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	EXPERIENCIA: En: Cartera y Contabilidad
		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIEMPO: Mínimo 1 Año
VIAJA:	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	NIVEL DE RIESGOS FISICOS:	
VEHICULO:	MOTO <input type="checkbox"/>	RANGO EDAD PROMEDIO: ENTRE 20 Y 35 AÑOS	
N/A <input type="checkbox"/>	CARRO <input type="checkbox"/>	SALARIO: \$ <input type="text"/> hh/mm am/pm <input type="text"/> 780.000 + Auxilio de Transporte	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:			
1.	AUXILIAR DE CARTERA Y CONTABILIDAD		
2.			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
1.	GESTIONAR EL COBRO DE CARTERA		
2.	ELABORAR RECIBOS DE CAJA DE LOS PAGOS REALIZADOS POR LOS CLIENTES		
3.	ELABORAR EGRESOS DE PAGOS A PROVEEDORES EN SISTEMA CONTAI		
4.	MENEJAR CAJA MENOR		
COMPETENCIAS ESTANDARPROSERVIS			
1.	CONOCIMIENTO Y MANEJO DE CUENTAS CONTABLES		3 MANEJO DE IMPUESTOS EN COMPRAS Y VENTAS (RTEFTE, IVA, RETE IVA E ICA)
2.	CAPACIDAD PARA GESTIONAR COBRO DE CARTERA		4 MANEJO DE DESCUENTOS COMERCIALES Y FINANCIEROS
OBSERVACIONES ADICIONALES:			
1.	RESPONSABLE, HONRADA, HONESTA, BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES.		
2.	FACILIDAD PARA OPERACIONES MATEMATICASBASICAS		
MODIFICACIONES			
Cliente	<input type="text"/>	Justificación:	
Proservis	<input type="text"/>		
ELABORÓ:	EJECUTIVA CUENTA:	AREA SELECCIÓN:	APROBACIÓN CLIENTE
NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:	CARGO:	CARGO:



2PA/F3-01

Mod.26 Sept/08

Fecha Implementación:
2010/04/12

Fecha Modificación:2012/06/20

1. OBJETO:

Seleccionar y Contratar el personal especializado que cumpla con el perfil de competencias establecido para desempeñar una labor.

2. ALCANCE:

Aplica para todos los procesos de Selección que se realizan al interior de la Organización PROSERVIS. Inicia con la solicitud del personal a través del formato de Requerimiento y finaliza con la entrega de los candidatos a contratación.

3. DEFINICIONES:**3.1 Selección:**

Proceso mediante el cual se evalúan los diferentes aspectos del servicio, características de personalidad, habilidades, nivel intelectual y competencias con el objetivo de contar con el mejor recurso en la realización de una determinada labor.

3.2 Reclutamiento:

Procedimiento efectuado para obtener posibles candidatos aptos, mediante la publicación de avisos clasificados en el periódico, bolsa de empleo de instituciones o universidades, el Sena y otras herramientas en Internet.

3.3 Análisis del cargo:

Estudio de las variables o factores que inciden en el desempeño del servicio requerido a la luz del perfil ocupacional exigido para cada cargo.

3.4 Entrevista:

Proceso donde se corrobora la información suministrada por el aspirante en la hoja de vida y en sus documentos, en cuanto a experiencia, conocimientos, grado de escolaridad, datos generales, igualmente se observan cualidades, competencias y habilidades.

3.5 Referenciación:

Verificación de antecedentes de conducta y ejecución en el ámbito escolar, laboral y personal.

de cada uno de los aspirantes

3.6 Pruebas psicotécnicas

Sistema de evaluación que permite medir los rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos y competencias de los aspirantes.

3.7 Visita domiciliaria:

Proceso que indica posibles factores sociales, económicos y del ambiente, que puedan influir, positiva o negativamente en el comportamiento del candidato.

3.8 Análisis de resultados:

Proceso de validación de los resultados obtenidos en las pruebas, la entrevista, referenciaciones y visita domiciliaria para definir el grado de adecuación del candidato frente al trabajo requerido.

3.9. Informe de selección:

Documento donde se registra lo obtenido del análisis de los resultados, dando una apreciación de apto o no apto.

3.10. Perfil:

Características específicas que debe tener una persona para aplicar a un cargo definido.

3.11.Exámenes Médicos:

Evaluación médica ocupacional que indica el estado de salud del candidato para entrar a laborar

4. CONDICIONES GENERALES:

4.1 El horario de atención al público en el cual se recibirán las hojas de vida será de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:30 p.m. y de 1:30 p.m. a 05:30 p.m. Una vez recibidas Las hojas de vida se clasificarán en una base de datos de acuerdo al perfil ocupacional que demuestren. Esto con la finalidad de mantener el stock de hojas de vida de los servicios más requeridos por los clientes.

4.2 Los aspirantes deben ser mínimo bachilleres. A excepción de las empresas clientes con quienes se haya establecido no se requiere dicho perfil y/o con autorización de la misma.

4.3 El Coordinador de Selección revisará semanalmente el tablero de control consolidado para cumplir con las requisiciones de las empresas cliente.

4.4 El Analista de Selección recibe las requisiciones que las Ejecutivas de cuenta de cada empresa cliente, inscriben en el Programa de recursos humanos de la compañía y en el formato establecido cuando es necesario.

4.5 Selección lleva un registro de requisiciones en proceso para control de indicadores.

4.6 Al ingresar un cliente nuevo, el Coordinador de Selección y el Analista a quien se le asigne el Cliente, solicitaran los perfiles de los cargos requeridos por la empresa cliente, apoyándose en el Ejecutivo de Cuenta si se requiere. Los perfiles establecidos pueden estar sujetos a cambios o actualizaciones por parte del equipo de selección, contando con la aprobación del Cliente.

4.7 El tiempo de respuesta promedio es de 4 a 5 días hábiles y para cargos administrativos es de 7 días hábiles. Estos tiempos de respuesta también varían de acuerdo a lo pactado con el cliente y al nivel o perfil requerido.

5. PROCEDIMIENTO:		
QUE	COMO	QUIEN
5.1 Diligencia los requerimientos del cliente	5.1.1 El ejecutivo de cuenta diligencia el requerimiento en el sistema y envía solicitud del cliente en el formato establecido cuando se requiere.	Ejecutivo (a) de Cuenta
5.2 Reclutamiento de hojas de vida.	5.2.1 Se inicia el reclutamiento con el requerimiento registrado en el sistema, publicando los vacantes en diferentes medios virtuales y validando con el stock de hojas de vida en físico que reposan en la compañía y los referidos que lleguen de las empresas usuarios o clientes.	Analista de Selección Auxiliar de Selección.
5.3. Pre -Selección del personal.	5.3.1. Las hojas de vida preseleccionadas deben ser revisarse inicialmente en el Programa de recursos humanos, a fin de validar que los candidatos preseleccionados No sean trabajadores actuales de la Compañía y estén desempeñando alguna labor al interior de cualquiera de las empresas Cliente.	Analista de Selección Auxiliar de Selección.
	5.3.2. Una vez realizada esta confirmación, se procede la validación telefónica con cada candidato de las condiciones específicas de la vacante (Salario, horarios, etc.), para así conocer si cumple a cabalidad con el perfil y si se encuentra interesado en la oferta de servicios.	Auxiliar de Selección. Analista de Selección
5.4 Citación de los candidatos	5.4.1 El personal que cumple con el perfil debe ser citado para aplicación de pruebas psicotécnicas y/o entrevista con el Analista de Selección encargado de Proceso, en los horarios asignados para este proceso.	Analista de Selección Auxiliar de Selección.

<p>5.5. Aplicación de Pruebas psicotécnicas y entrevista.</p>	<p>5.4.2 Los candidatos preseleccionados que cumplen con el perfil y se encuentran disponibles para participar en la vacante deben ser ingresado en el Programa de recursos humanos.</p> <p>5.5.1 Se realizará la aplicación de pruebas psicotécnicas tal y como se especifica en el Instructivo 5IA-37, de acuerdo al cargo, perfil establecido y empresa cliente.</p> <p>5.5.2. El primer formato que debe diligenciarse durante este proceso es el Formato 5PA/F3-03 “Conformación Familiar”.</p> <p>5.5.3. Posteriormente deberá hacerse entrega del Listado Básico de Documentos Requeridos Formato 5FT-06 a todos los candidatos seleccionados, informando que estos se requerirán una vez sean seleccionados pero resaltando la importancia de iniciar la consecución de los mismos a fin de minimizar el tiempo de entrega al momento de consolidar el proceso de contratación e ingreso.</p> <p>5.5.4. Deberán tenerse en cuenta también los documentos adicionales que sean requeridos por la empresa cliente, para ser informados a los candidatos.</p>	<p>Auxiliar de Selección. Analista de Selección</p> <p>Auxiliar de Selección</p> <p>Aspirantes – Candidatos citados</p> <p>Auxiliar de Selección</p> <p>Auxiliar de Selección</p>
<p>5.6. Calificación de Pruebas Psicotécnicas</p>	<p>5.5.5. Ingresar los datos básicos y conformación familiar al Programa de recursos humanos, y/o verificar y actualizar información en caso de que los aspirantes hayan sido anteriormente trabajadores de la Compañía.</p>	<p>Auxiliar de selección</p>
<p>5.7. Realización de Entrevistas</p>	<p>5.6.1 Al finalizar la Jornada de Aplicación debe procederse con la respectiva calificación y entrega impresa del informe o resultado de las mismas</p> <p>5.7.1. Una vez finalizada la jornada de aplicación, los candidatos deben esperar para proceder con la entrevista por</p>	<p>Auxiliar de selección</p>

<p>5.8. Realizar la Referenciación Laboral, Educativa y Personal.</p>	<p>Competencias y en este proceso detectar comportamientos que indiquen si el candidato.</p> <p>5.7.2. Toda la información que se recopila en la entrevista debe ir siendo diligenciada en el Programa de recursos humanos en el módulo establecido para este proceso.</p> <p>5.7.3. Si durante el proceso e entrevista se detecta que el candidato tiene un perfil diferente al requerido, se le informa al aspirante que su hoja de vida será reclasificada en el Stock de hojas de vida de acuerdo al perfil detectado.</p>	<p>Analista de Selección</p> <p>Analista de Selección</p> <p>Analista de Selección</p>
<p>5.9. Realización del Informe de Selección</p>	<p>5.8.1 Si el candidato cumple los requisitos del proceso de selección, se procede a verificar la información de las referencias laborales, escolares y personales, para las cuales debe tenerse en cuenta lo siguiente: Referenciación Laboral y Personal se diligencia en el Programa de recursos humanos y la Referenciación escolar se realiza en el formato 5PA/F2-03.</p> <p>5.8.2 Si el candidato no aprueba alguna de las referenciaciones, el candidato se considera NO APTO para continuar en el proceso. Dicha información debe alimentarse en el Programa de recursos humanos en las observaciones del Módulo de Datos Básicos del Programa de recursos humanos.</p>	<p>Analista de Selección Auxiliar de Selección</p> <p>Analista de Selección</p>
<p>5.10 Entrega de Informe Psicotécnico de candidatos</p>	<p>5.9.1. Si el candidato ha aprobado todo el proceso de referenciación se procede con la realización del Informe de Selección en el Programa de recursos humanos, este se lleva a cabo alimentando la información de la interpretación de las pruebas aplicadas y realizando el análisis e integración de los mismos para emitir un concepto justificado del análisis de Aptitud para el cargo.</p>	<p>Analista de Selección</p>

<p>5.11 Entrevista Final y selección del candidato.</p>	<p>5.10.1 Una vez realizado el análisis de Resultados del candidato, se envía copia de los informes de Selección de los candidatos pre-aprobados para su aprobación por parte de la empresa cliente. En caso de que no se requiera pre-aprobación del cliente, se procesaran los informes de selección y se incluirán dentro de la documentación del candidato.</p> <p>5.11.2 En casos de cargos críticos, se acordará con el cliente el número de candidatos a enviar para proceso de entrevista una vez hayan sido validados como Aptos por el Analista de Selección a cargo del proceso.</p> <p>5.11.3. La empresa cliente establece los horarios y fechas para las entrevistas e informa al Analista de Selección y/o Ejecutivo de Cuenta para la respectiva citación y explicación del paso a seguir.</p>	<p>Analista de Selección</p> <p>Analista de Selección Ejecutivo de Cuenta y/o Cliente</p> <p>Analista de Selección Ejecutivo de Cuenta y/o Cliente</p>
<p>5.12 Exámenes Médicos</p>	<p>5.11.1. La empresa cliente envía retroalimentación sobre el personal aprobado para su contratación, tras entrevista o revisión del informe de selección, e informa a la ejecutiva de cuenta y/o analista de selección.</p>	<p>Ejecutivo de Cuenta y/o Cliente</p>
<p>5.13 Realizar visita domiciliaria</p>	<p>5.11.2 Cita al personal apto para la entrega de la autorización para la realización de exámenes médicos ocupacionales.</p>	<p>Analista de Selección. Auxiliar de Selección</p>
<p>5.14 Recepción de documentos</p>	<p>5.11.3. Se procede a informar cada candidato que debe continuar el proceso de exámenes de salud ocupacional y consecución de documentos solicitados en el proceso de aplicación de pruebas.</p>	<p>Analista de Selección. O Ejecutivo de Cuentas</p>
<p>5.15. Archivo de Documentación</p>	<p>5.12.1 El analista de selección revisa el concepto de aptitud para el cargo enviado</p>	<p>Analista de Selección y/o ejecutivo de cuenta</p>

<p>5.17. Autorización de contratación</p>	<p>por los centros médicos. Si es apto continúan con el proceso de contratación e ingreso. Existen casos especiales que necesitan de la validación por escrito del coordinador de salud ocupacional. Para la continuación del proceso.</p> <p>5.13.1 Si para la empresa cliente se ha definido la realización de este proceso, se remite el candidato a visita domiciliaria de acuerdo al proceso especificado en el Instructivo 5IA-06 Visita Domiciliaria.</p> <p>5.13.2 Se revisa informe de la visita domiciliaria validando el concepto final de la misma.</p> <p>5.14.1 Recibe y revisa la documentación establecida para el ingreso. Si no cumple con toda la documentación requerida no procede a la contratación, a no ser que sea autorizado por la directora Regional de cada localidad.</p> <p>5.14.2 Se hace la citación de los candidatos para contratación.</p> <p>5.15.1. Se archivan los documentos de los candidatos seleccionados en su respectiva carpeta y se envía al auxiliar de contratación.</p> <p>Los documentos solicitados a los aspirantes durante la aplicación de pruebas y se archivan tomando en cuenta el siguiente orden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de Vida 2. Fotocopias Cedula 3. Certificado Antecedentes Disciplinarios 4. Certificados de Estudios. 5. Certificaciones Personales 6. Certificados Laborales 7. Pruebas Psicotécnicas 8. Informe de Selección 9. Informe de Visita Domiciliaria 	<p>Proveedor externo</p> <p>Analista de Selección</p> <p>Analista de Selección Auxiliar de Selección</p> <p>Analista de Selección Auxiliar de Selección</p> <p>Analista de Selección.</p>
-------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>10. Conformación Familiar</p> <p>5.17.1. Se entregan las carpetas de las personas a contratar al Auxiliar de Operaciones.</p>	
<p>6. CONTINGENCIAS:</p> <p>6.1 Cuando en el stock de hojas de vida no se encuentran candidatos que cumplan con los perfiles solicitados, se recurrirá a solicitar aspirantes por clasificados a Colegios técnicos Industriales, al Sena, Universidades, etc.</p> <p>6.2 En los casos en que se presenten aspirantes a un cargo que no cumplan con los requisitos mínimos del perfil y se desee realizar la contratación, se debe anexar autorización por escrito del cliente. Aplica también para aquellos casos en los que el candidato ha sido catalogado como No Apto para el proceso una vez se haya realizado el proceso de selección o no se requiera que se efectúe dicho proceso.</p> <p>6.3. En casos de contrataciones masivas debe coordinarse con el Auxiliar de operaciones la forma en que se realizará la Jornada a fin de minimizar el tiempo que deben permanecer los candidatos en este proceso.</p>		
<p>7. APÉNDICE:</p> <p>5IA-04 Instructivo Destrucción De Hojas De Vida</p> <p>5IA-24 Instructivo Inducción De Personal</p> <p>5IA-06 Instructivo Visita Domiciliaria</p>		
<p>8. ANEXOS:</p> <p>Anexo 1. 5PA/F1-03 Referenciación Laboral(Programa de recursos humanos)</p> <p>Anexo 2. 5PA/F2-03 Referenciación Escolar</p> <p>Anexo 3. 5PA/F3-03 Conformación Familiar</p> <p>Anexo 4. Competencias Estándar/Pruebas Por Cargo</p> <p>Anexo 5. 5PA/F4-03 Reporte Final Selección De Personal</p> <p>Anexo 6. Entrevista por Competencia y Formato Guía</p> <p>Anexo 7. 2PA/F3-01 Requerimiento de Personal</p>		
<p>ELABORÓ</p> <p>Socorro Solarte Gerente Regional y operaciones</p>	<p>REVISÓ</p> <p>Lina Marcela Gutiérrez Representante del Sistema</p>	<p>APROBÓ</p> <p>Álvaro Franco Duque Gerente General</p>

HOJA DE FIRMAS

SANTIAGO IVÁN RESTREPO RESTREPO
Asesor de práctica

DORA LUCIA RAMÍREZRAMÍREZ
Cooperador

Anexo B. Diagrama de flujo



DIAGRAMA DE FLUJO – SELECCIÓN DE PERSONAL

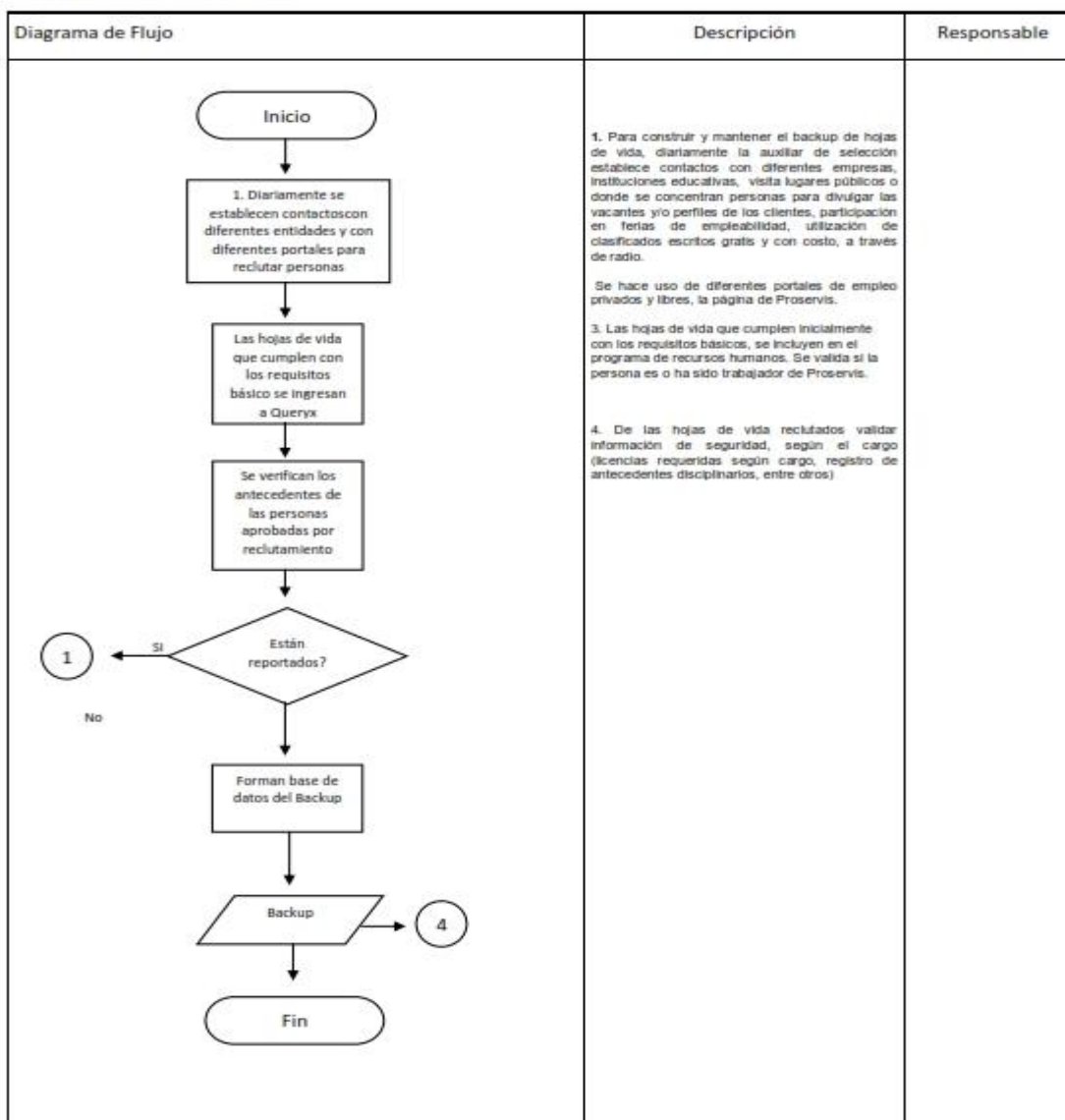




DIAGRAMA DE FLUJO – SELECCIÓN DE PERSONAL

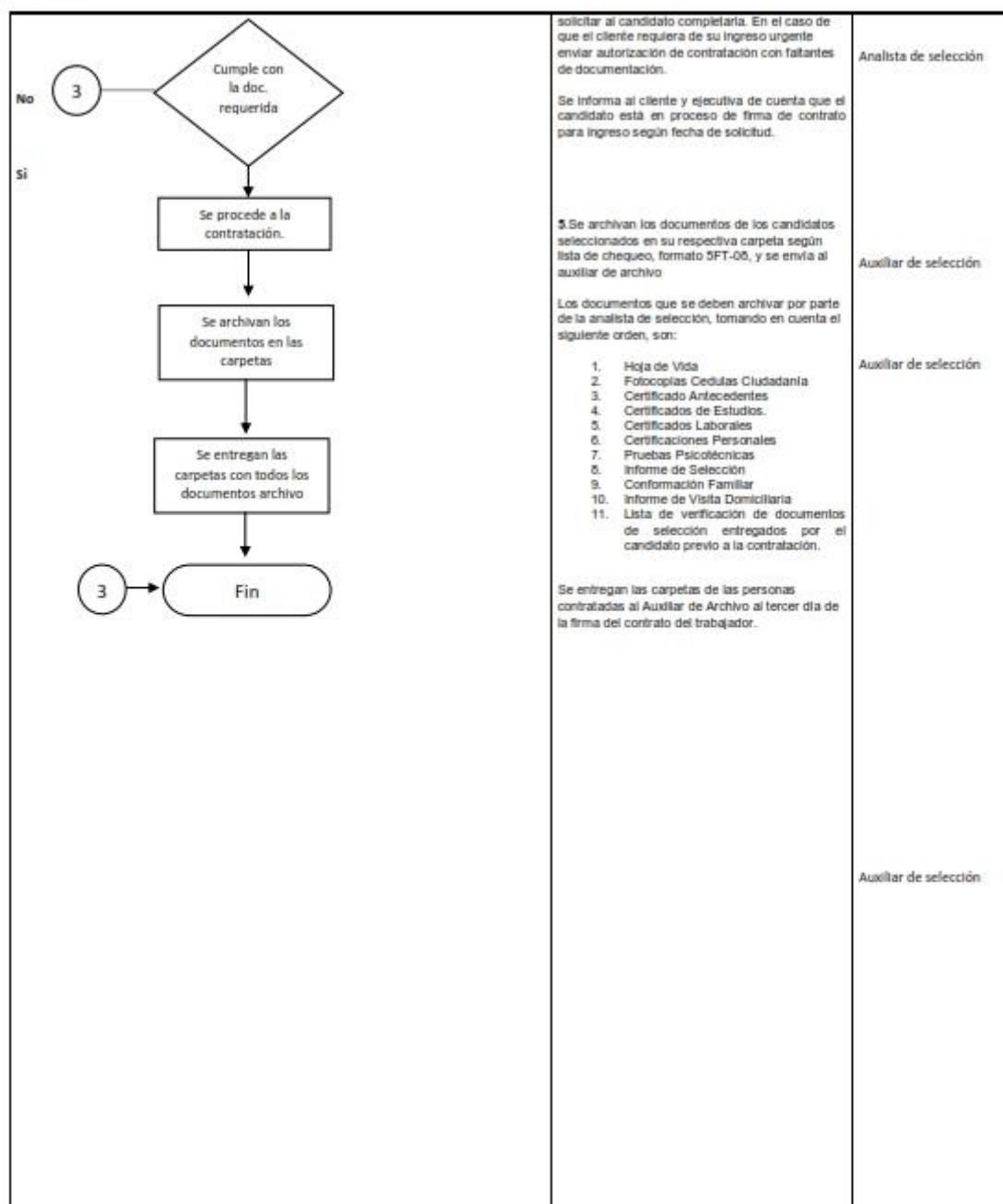




DIAGRAMA DE FLUJO – SELECCIÓN DE PERSONAL

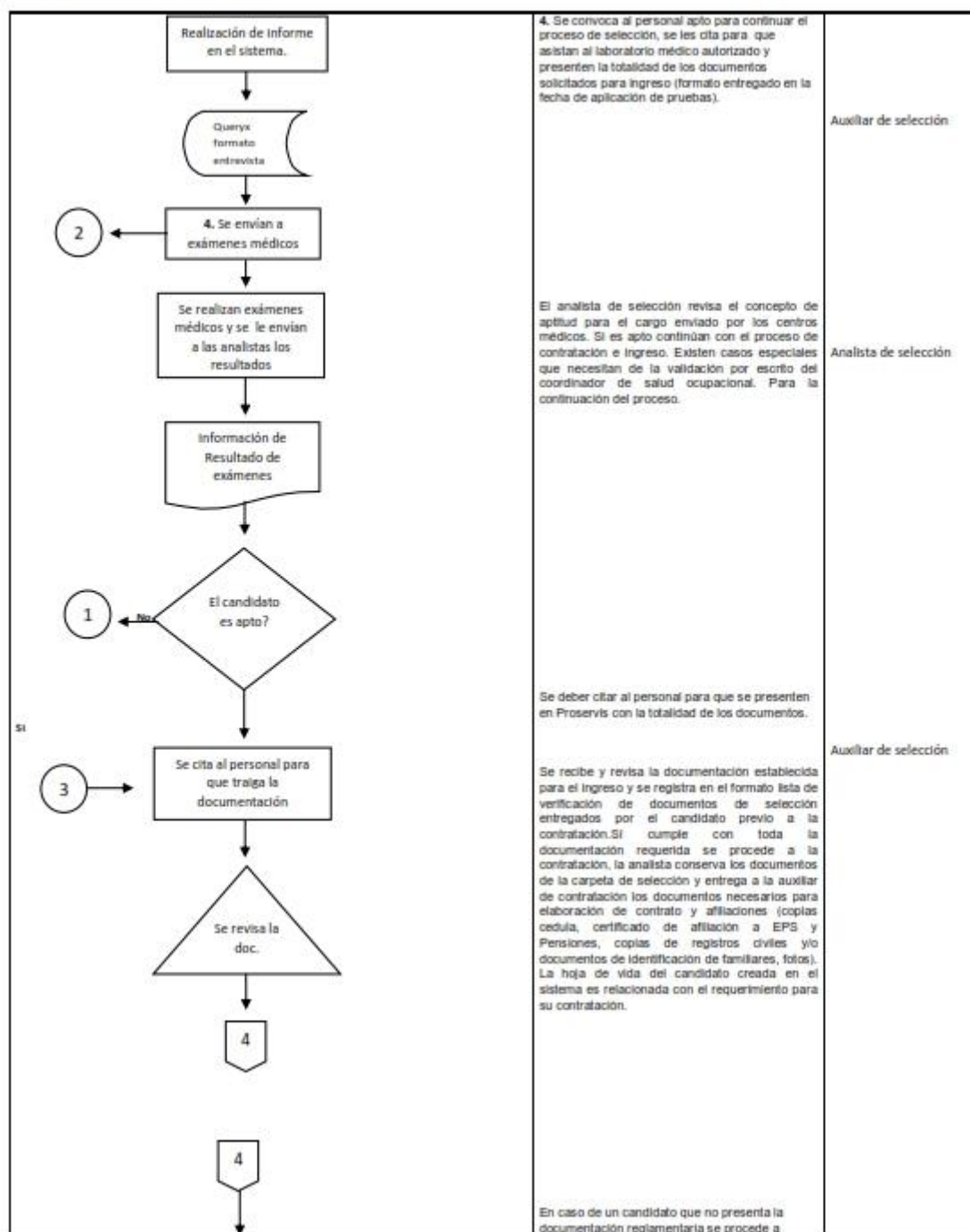




DIAGRAMA DE FLUJO – SELECCIÓN DE PERSONAL

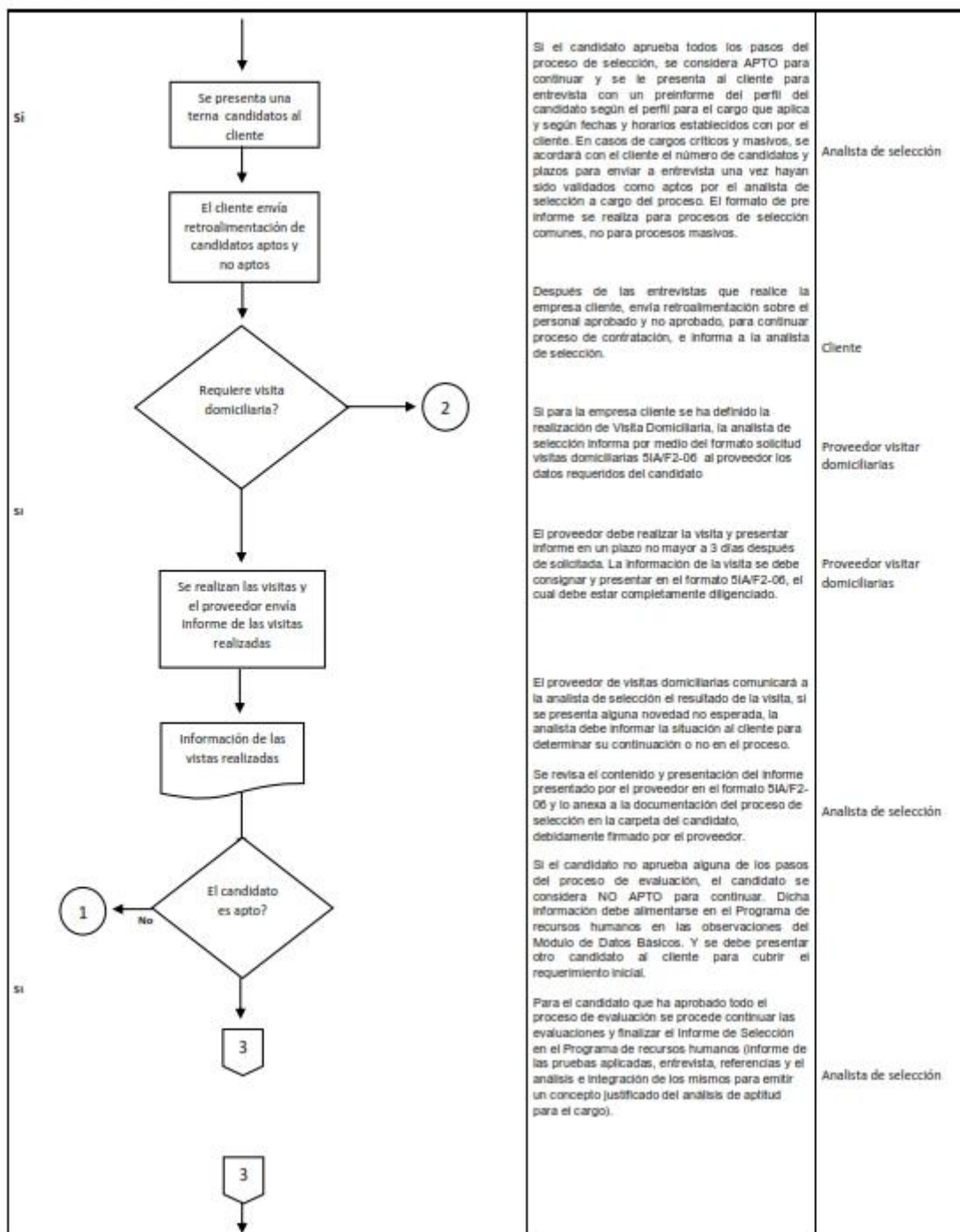




DIAGRAMA DE FLUJO – SELECCIÓN DE PERSONAL

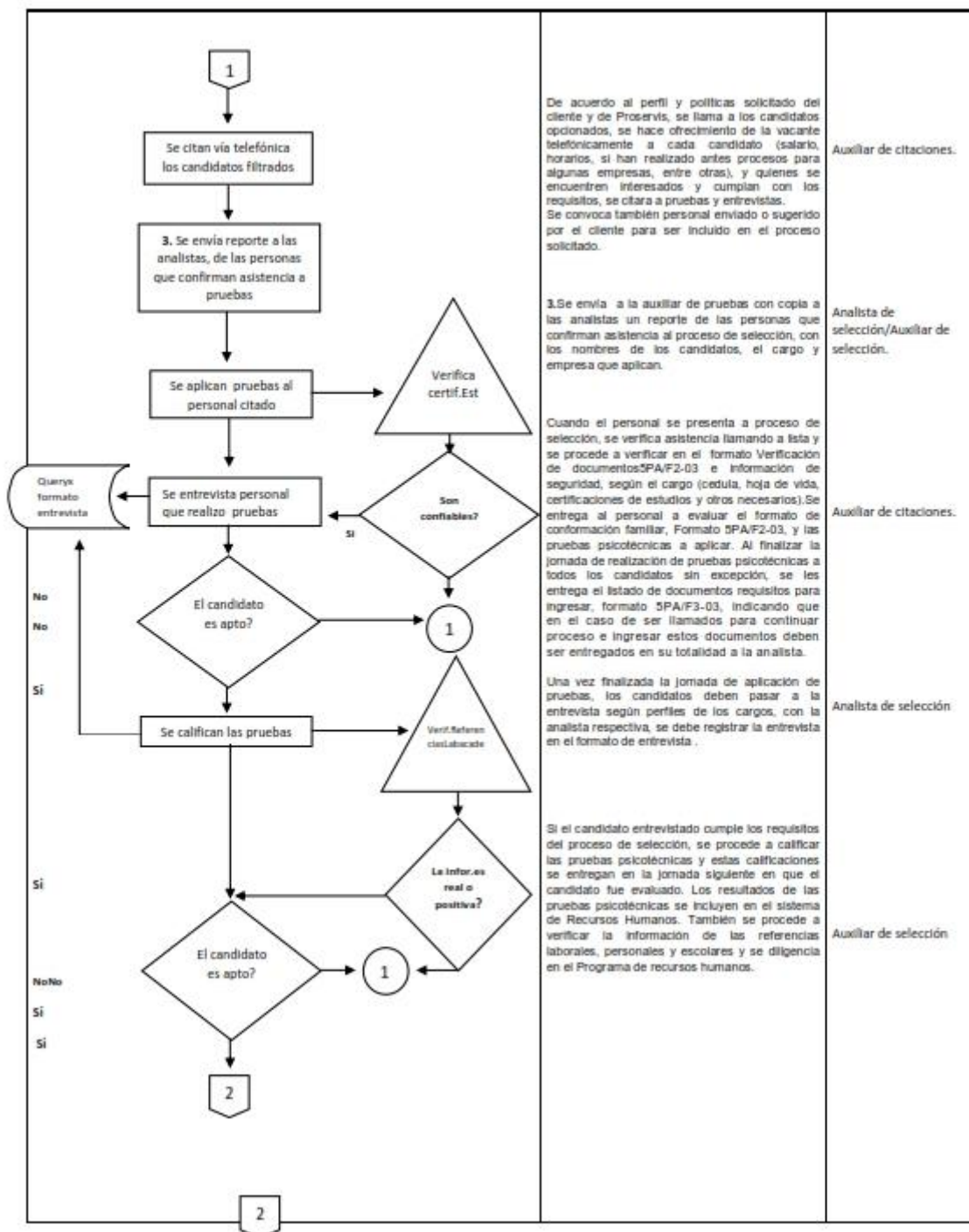




DIAGRAMA DE FLUJO – SELECCIÓN DE PERSONAL

