

**MODELO DE GESTIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL, CON BASE EN
COMPETENCIAS LABORALES PARA LA FUNDACIÓN HORIZONTE DE
BARRANQUILLA.**

CAROL ANDREA RAMÍREZ FIGUEROA

**UNIVERSIDAD EAN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2010**

**MODELO DE GESTIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL, CON BASE EN
COMPETENCIAS LABORALES PARA LA FUNDACIÓN HORIZONTE DE
BARRANQUILLA.**

**Por:
CAROL ANDREA RAMÍREZ FIGUEROA**

**Trabajo de grado, como requisito parcial para optar el título profesional en
Administración de Empresas.**

**Director
Dr. Omar Orlando Ovalle.**

**UNIVERSIDAD EAN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2010**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL ESTUDIO	11
1 EL PROBLEMA	11
1.1 FORMULACIÓN	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. APROXIMACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	14
3.1 EL TALENTO HUMANO Y SU FUNCIÓN EN LA EMPRESA	14
3.2 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EJE FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN	15
3.3 COMPETENCIAS LABORALES	35
3.1.1. Tipos de competencias laborales	39
3.3.2 Identificación de competencias	43
3.3.3 Evaluación basado en competencias	43
3.3.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	44
3.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	46
3.5 EVALUACIÓN 360º.	50
4. DESARROLLO METODOLÓGICO	53
CAPITULO II RESULTADOS DEL DESARROLLO METODOLÓGICO	55
1. ACTUALIDAD ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA FUNDACIÓN HORIZONTE	55
2. ACTUALIDAD DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LA FUNDACIÓN HORIZONTE	61
CAPITULO III PROPUESTA	67
1.TITULO DE LA PROPUESTA	67
2 JUSTIFICACIÓN	67
3 OBJETIVO	68
4 ESTRATEGIAS Y ACCIONES	68
4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES	68

4.1.1 Descripción de la interacción y secuencia de los procesos	68
4.1.2 Planeación detallada del manejo del proceso	72
4.1.2.1 Reclutamiento	72
4.1.2.2 Selección por competencias laborales	74
4.1.2.3 Evaluación por competencias laborales	75
4.2 DEFINICIÓN DE LOS PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS	76
4.2.1 Adopción del formato modelo de Asmet Salud	76
4.2.2 Reconocimiento de cargos	77
4.2.3 Ejecución práctica del diseño	77
4.3 DISEÑO PARA EL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	110
4.3.1 Formato Propuesto para prensa	110
4.3.2 Formato propuesto para Cartelera	110
4.4 DISEÑO PARA EL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	111
4.4.1 Adopción del modelo definido por Asmet Salud	111
4.4.2 Reporte de proceso de selección de personal	112
4.5 DISEÑO DEL FORMATO PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	114
4.5.1 Selección y ajuste del modelo de evaluación por competencias laborales	114
4.5.2 Resumen de la evaluación 360 grados	117
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	126

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Ficha bibliográfica del trabajo	127
Anexo 2 Formato de perfiles de cargos.	130
Anexo 3 Formato de entrevista informal	133
Anexo 4 Formato de aprobación	134

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1	69
Cuadro 2	72
Cuadro 3	74
Cuadro 4	76
Cuadro 5	78
Cuadro 6	112
Cuadro 7	115
Cuadro 8	117

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Organigrama de la Fundación Horizontes	60
Figura 2 Aviso convocatoria para cartelera	111

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, son diversas las condiciones bajo las cuales se logra el desarrollo integral que conduce a la competitividad, consigna de toda organización tendiente al crecimiento. Es así como, se tiene en cuenta la importancia de todos y cada uno de los componentes del sistema organizacional, particularmente el relacionado con la gestión del talento humano, en lo cual están inmersos los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal basado en competencias laborales, como factor relevante en la competencia del talento humano, comprometido en el desarrollo de los distintos procesos que al interior de cada organización se ejecutan, pues de ello depende en gran medida la productividad y en general el logro de los objetivos estratégicos.

En ese sentido, se tiene en cuenta la realidad de la Fundación Horizonte, entidad sin ánimo de lucro, adscrita al grupo socioempresarial de ASMET SALUD ESS-EPS-S, perteneciente al sector de la economía Solidaria, como eje generador del desarrollo socioeconómico de las comunidades, en especial de quienes hacen parte activa de la organización. En ella, se evidenciaron desaciertos relacionados con la gestión del talento humano, específicamente en los subsistemas ya referidos, los cuales como preludeo del proceso interventivo, son ratificados por la responsable de este estudio, quien a su vez diseña un modelo de Gestión, que posibilita a la Fundación, la recuperación de espacios administrativos,

considerados, perdidos ante el distanciamiento entre directrices y políticas claras para la adecuada administración del talento humano.

Se realiza entonces, un proceso de carácter analítico descriptivo, a fin de proponer un modelo de gestión para los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal basado en competencias laborales, que participa en los distintos procesos que se llevan a cabo en la Fundación, objeto de este estudio.

La ejecución de todas y cada una de las etapas propuestas inicialmente para el desarrollo del trabajo, dejan como resultado no solo la identificación del contexto organizacional seleccionado, sino una propuesta de optimización para el mismo, a través de la cual se aspira a fortalecer el talento humano respecto a la competitividad que redundará en beneficio propio e institucional.

Son en general 3 capítulos, cada uno de los cuales condensa los resultados de las etapas ejecutadas para responder a las especificidades del estudio. El primero contiene los elementos básicos que soportan el desarrollo del proceso investigativo. El segundo capítulo, es la descripción de los logros de dicha ejecución, es decir, identificación de la actualidad estructural y funcional de la Fundación Horizontes, como organización legalmente constituida y comprometida en el desarrollo socioeconómico de las comunidades. De igual manera se evidencia en esta etapa, la funcionalidad de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal, sustentado en la información lograda por parte de los trabajadores y administrativos, durante una entrevista informal, así

como el soporte tomado de los registros de la evaluación de competencias laborales efectuada para la misma organización, con base en el método DACUM. Por último, el tercer capítulo contiene a manera de aporte, la propuesta que desde la perspectiva del desarrollo de habilidades gerenciales con visión sistémica, posibilita la optimización de los procesos inherentes a la Gestión del talento humano, así como la proyección del desarrollo organizacional postulado como alternativa de competitividad para la Fundación Horizonte.

CAPÍTULO I

ASPECTOS BÁSICOS DEL ESTUDIO

1. EL PROBLEMA

ASMET Salud ESS – EPS-S, se encuentra en proceso de Acreditación en Salud, de acuerdo a la normatividad vigente para este tipo de organizaciones; de ahí, que en la actualidad, sus actividades misionales se dirijan a transformar su enfoque empresarial de áreas a procesos – de visión vertical a horizontal, situación en la que prevalece la correcta gestión del talento humano y sus competencias. En este proceso de identificación organizacional al interior de la Fundación, se evidencia entre diversas situaciones falentes, la carencia de herramientas e instrumentos que permitan hacer reclutamiento y selección de personal con base en competencias laborales, condición considerada imprescindible para el fortalecimiento en estos dos subsistemas de Talento Humano principalmente. Desde esta perspectiva, se espera que a partir de la presente intervención, la entidad defina sus estrategias para implementar una nueva modalidad para la gestión de subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, fundamentados en competencias laborales.

1.1 FORMULACIÓN

¿Qué modelo de Gestión para los Subsistemas de Reclutamiento Selección Y Evaluación del Personal por Competencias Laborales, es el más apropiado, para la optimización organizacional de La Fundación Horizonte, de Barranquilla, en el 2008?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión para los subsistemas de Reclutamiento, Selección y Evaluación de personal con base en Competencias Laborales, como estrategia para la optimización organizacional de la Fundación Horizonte.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la actualidad estructural y funcional del contexto empresarial seleccionado para el estudio.
- Caracterizar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, de la Fundación Horizonte.
- Diseñar dos (2) herramientas para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Diseñar (1) una herramienta para evaluar el cumplimiento de competencias del personal vinculado a Fundación Horizonte.

3. APROXIMACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

3.1. EL TALENTO HUMANO Y SU FUNCIÓN EN LA EMPRESA.

3.1.1 Capital humano Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento¹, la educación y la experiencia. Dicho capital, se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente útil y práctico. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

3.1.1.1 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa

Teniendo en cuenta que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, también "el éxito de cualquier

¹ Núñez, Jorge Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos

emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización”². Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que “la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio”³. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias, entendidas éstas, como "el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio "⁴.

3.2 La Gestión de Recursos Humanos, eje fundamental en la organización

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

² Ibidem

³ Chiavenato, Idalberto Gestión del Talento Humano, Editorial Mac Graw Hill, 2004

⁴ Núñez, Op cit.

personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

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

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

Las cuestiones tratadas por los Recursos Humanos abarcan tanto los aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la GRH) como los externos (enfoque extrovertido de la GRH). Algunas técnicas utilizadas en el ambiente organizacional:

Externo

- Investigación de mercados de recursos humanos.

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

Interno

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

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

El carácter contingencial de la GRH. No existen leyes ni principios universales para la administración de los Recursos Humanos. La misma tiene carácter contingencial porque “depende de la situación organizacional: del ambiente, de las políticas de la tecnología empleada por la organización, y sobre todo depende de la calidad y cantidad del RH disponible”⁵. A medida que cambian estos elementos, cambia por lo tanto la forma de administrar los RH. De ahí su carácter contingencial que se compone de técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

⁵ Chiavenato, Po. Cit.

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

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

Pigors y Myers plantean que la administración personal “es una responsabilidad de línea y una función de Staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia en todas las organizaciones”⁶. El Staff de personal asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, la previsión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte de gerente de línea y la ejecución del servicio de personal solicitado en toda especie.

⁶ PIGORS Op cit.

Identificados con Pigors, se acepta que el éxito de un órgano de administración de personal depende de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda. Así la asesoría del personal debe ser buscada, nunca impuesta. La responsabilidad por el alcance de determinados resultados a través de los miembros de su grupo de trabajo pertenece “al gerente, no al administrador de RH”⁷.

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

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

⁷ Chiavenato, Op cit.

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

La planeación del recurso humano, indica planear de acuerdo a las necesidades futuras en el ambiente de personal de una organización, tomando en cuenta actividades internas y factores en el ambiente externo, una empresa que no planea sus RH advertirá a menudo que no esta cubriendo las necesidades de personal ni esta logrando eficazmente sus metas globales. La planeación del RH significa un reto hoy en día, dado el ambiente más competitivo, los recortes de personal proyectados, los cambios en la demografía y la presión gubernamental a favor de proteger tanto a los empleados como el ambiente. Dicha planeación tiene cuatro aspectos básicos:

- Planeación para las necesidades futuras (decidir cuánta gente y con cuales habilidades necesitará la compañía)

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

Reclutamiento. El propósito de reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados cualificados que necesita. Refiere el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es, en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Esta misma consideración la sostiene Werther⁸, quien lo reconoce como un proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, el cual se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Existen dos tipos de reclutamiento:

⁸ Werther, William B. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Madrid 2000

1. Reclutamiento general (es el más apropiado para los empleados operativos) tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo, ejemplo: mecanógrafos.
2. Reclutamiento especializado se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas, se da cuando la organización desea un tipo particular de personal. En el mismo se le brinda atención al personal a los candidatos durante el período extenso.

Fases del Reclutamiento:

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

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

Reclutamiento interno, cuando los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si

se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

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

- **Programas de promoción de información sobre vacantes.** Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.
- **Empleados que se retiran.** Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

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

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

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

humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

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

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

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

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

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

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

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

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

personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.

- f) **Instituciones educativas.** Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- g) **Asociaciones profesionales.** Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.
- h) **Sindicatos.** Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.
- i) **Agencias de suministro de personal temporal.** Operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.
- j) **Personal de medio tiempo.** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios completos del empleado.

- k) **Entidades estatales.** Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.
- l) **Ferias de trabajo.** Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos⁹, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

Selección. Este proceso se refiere a la toma de decisiones¹⁰. La empresa determina si se debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que esta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas, varios candidatos solicitarán una plaza,

⁹ Werther. Op cit.

¹⁰ Ibidem

y la empresa contratará al que juzgue idóneo, basándose para ello en una serie de medios de selección: test de la personalidad, test psicométrico, etc, el proceso de selección variará según la empresa y también dependerá de una misma organización.

Centros de evaluación constituyen otro método que ha resultado eficaz en la selección de buenos candidatos. Se solicita a los candidatos participar en una amplia gama de ejercicios de simulación mientras un grupo de observadores bien entrenados observa y enjuicia su comportamiento. Los centros de evaluación no solo son excelentes previsiones del potencial administrativo, sino que además forman parte de un programa de desarrollo de administradores. Este método cuesta tanto que lo usan tan solo unas cuantas organizaciones exitosas relativamente grandes. En una evaluación suelen intervenir varios asesores que trabajan con un reducido grupo de candidatos durante un período de varios días.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de vincular y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los coordinadores de área en la cual existe la necesidad. En general, es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser vinculados. Se inicia en el momento en que una

persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes

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

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

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

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

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

Desafíos de la Organización

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

Flexibilidad Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en

que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

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

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

esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

Es importante resaltar, que si bien es cierto, la selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos, en la cual participan otros estamentos de la organización y tiene como objetivo escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación ¹¹, este proceso, considerado en el ámbito empresarial, como tradicional por los métodos que emplea, se diferencia de la selección de personal por competencias no por los pasos, sino además, por que dentro de sus métodos se dispone entre otros elementos de herramientas específicas.

- **Orientación, inducción o socialización.** La orientación y la inducción así como la socialización, “tienen por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización”¹². Por lo general transmiten tres tipos de información:

- Información general sobre la rutina diaria del trabajo.
- Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos y servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.

¹¹ Ibidem

¹² Ibidem

- Una presentación detallada, un folleto, de sus políticas, etc.

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

- **Formación y desarrollo.** No existe desarrollo posible, no existe futuro posible sin un presente convencido de la importancia que tiene, el área de Capacitación en la empresa. Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros. La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades.

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

- Evaluación del desempeño.
- Análisis de los requisitos de trabajo.
- Análisis organizacional.

- Estudio de recursos humanos.

3.3. LAS COMPETENCIAS LABORALES

Refieren “la capacidad demostrada por una persona para obtener un resultado esperado de ella en un proceso (desempeño exitoso), mediante la movilización de conocimientos, habilidades y actitudes en un contexto determinado”¹³. Según ello, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos, bajo ciertas condiciones que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

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

Antecedentes Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El Surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y

¹³ Herrera, Adelina. Competencias laborales en la Gestión de recursos humanos. Editorial Kapelux. Madrid 2001

resultado efectivo ¹⁴ . Este concepto se afianzó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

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

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

¹⁴ Ibidem

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales¹⁵, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano. Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción – con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

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

- Avances tecnológicos
- La estrategia competitiva

Estos avances tienen que ver con los cambios permanentes en las organizaciones e incorporación de conocimiento cada vez más complejo y la estrategia competitiva, teniendo en cuenta que la competitividad de una organización se da

¹⁵ Hincapié, Luz Marina et all. Metodología para evaluar y certificar competencias laborales. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA. Bogotá D.C. 2003.

en la medida que esta reconoce que la clave del éxito esta en alinear, en forma clara y directa, sus propósitos y estrategias con sus proceso y con las actividades de su personal. Desarrollando además el talento de los colaboradores en la misma línea del direccionamiento estratégico.

La norma ISO 9001-2000, reglamenta que la organización debe hacer que el clima laboral sea adecuado y ayude a desarrollar al individuo en su desempeño, la organización debe ser flexible en cuanto a competencias para esto debe tener en cuenta cuatro dimensiones que son:

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

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

3.3.1 Tipos de Competencias Laborales Según los expertos en administración empresarial, entre ellos Dess¹⁶, existen diversos tipos de competencias laborales:

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

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

¹⁶ Dess, Gregory. Dirección estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid 2003.

de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

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

- **Específicas** son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”¹⁷. Habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones, entendiendo por ocupación, el conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

¹⁷ Ibidem

En muchos países las ocupaciones se agrupan por afinidad de funciones, buscando ofertas educativas que permitan la movilidad entre campos ocupacionales, es decir, formar en áreas útiles a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación. En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones¹⁸, para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

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

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

¹⁸ ¹⁸Hincapié, Op., cit.

Nivel 5: se encuentran las ocupaciones de dirección y gerencia las cuales tienen funciones muy variadas, de alto nivel de complejidad, discernimiento y máxima autonomía, son responsables por el trabajo de otros y por uso de recursos. Estas no son objetos de certificación porque generalmente requieren haber cumplido un programa de estudios universitarios o al nivel de postgrado.

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

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

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

Nivel 1: se encuentran aquellos oficios en donde las funciones son sencillas, predecibles y repetitivas, fundamentalmente de carácter físico y los trabajadores tienen un alto nivel de subordinación¹⁹.

3.3.2 Identificación de competencias. Es el método o proceso que se sigue para “establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente”²⁰. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

3.3.3 Evaluación basado en competencias La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda

¹⁹ Herrera Op cit.

²⁰ Ibidem

formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. En este sentido, uno de los máximos exponentes de la teoría empresarial brasilera, SENAI, reafirma que en efecto, se trata de “un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido”²¹.

Otro de los expertos, Fletcher²², define esta evaluación, como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada. También sostiene que, el propósito de la evaluación de competencias es recoger suficientes evidencias que permiten ratificar el nivel de desempeño de una o varias, funciones específicas, según las normas determinadas para ello.

3.3.4 Herramientas utilizadas para la selección por competencias.

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

²¹ Senai, Metodologia de Avaliação e Certificação de Competencias, Brasília

²² Fletcher, Shirley, “Nuevas formas de evaluación y certificación”, en: Competencia Laboral. Antología de Lecturas, México, Conocer, 1997

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

Tests: Generalmente se aplican dos:

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

-**Test de Personalidad:** evalúa un gran número de competencias

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

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

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

3.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Las caracterizaciones de los procesos son documentos que describen la interacción y la secuencia de los procesos de un Sistema de Gestión de Calidad. Dicha caracterización remite a la planeación detallada de la forma de llevarlo a cabo y definir los diferentes aspectos que lo identifican. Lo que en términos generales se detalla, es la operación de la organización y para ello, según el ICONTEC²³, se debe tener en cuenta estos aspectos, con sus particularidades respectivas:

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

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

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

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

²³ Normas ISO 9000:2000 enfoque basado en procesos, conceptos consolidados ICONTEC, 2000.

Proveedores: Proceso que proporciona información, insumos o ente externo

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

Responsables: Cargo encargado de ejecutar cada actividad del proceso

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

Clientes: proceso u organización externa que recibe información

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

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

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

- Requisitos de las salidas

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

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

Debe definirse para cada indicador, lo siguiente:

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

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

Medios y recursos: Son entre otros:

- Recursos Tecnológicos: en términos de hardware y software
- Recursos Físicos y Humanos: equipos o herramientas de trabajo especiales y personal temporal, adicional a la planta de cargos que eventualmente se requiere para llevar a cabo el proceso.
- Documentos: Información con su medio de soporte
- Formatos: Documento modelo estandarizado para el registro de datos
- Recursos Financieros: hace referencia al efectivo que se requiere para la realización puntual de alguna actividad del proceso.

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

- Objetivo: Es el propósito del documento
- Ítem de numeración
- Responsable : Se define el o los cargos responsables de la ejecución de la actividad
- Actividades: Se listan las actividades de manera general y en orden cronológico.
- Descripción: Se amplía la información para una mejor comprensión y facilitar la ejecución de la actividad.

- Formato: Se relaciona la existencia de formato inherente a la actividad (Si existe)
- Tiempo: Se define la periodicidad con que se requiere efectuar la actividad, si aplica.

3.5 EVALUACIÓN 360°

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

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

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

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

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

Como herramienta para el desarrollo de competencias del personal, es acertada en su aplicación, siempre y cuando se haya diseñado con base en los comportamientos esperados para la organización en particular²⁴. De ese modo serán evaluados los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la

²⁴ Gil Flores, Javier. La Evaluación de Competencias Laborales. Facultad de Educación. UNED Educación XX1. 10, 2007, pp. 83

organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

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

4. METODOLOGIA

Se realizó, un proceso de carácter analítico descriptivo, a través del cual se logró identificar la actualidad del entorno empresarial, sus componentes organizacionales y funcionales, resaltando de ello, lo relacionado con el talento humano y su intervención en los procesos bajo parámetros estipulados por la Fundación Horizonte, como parte de la organización. Esta realidad empresarial conduce a revalorar lo relacionado con la gestión del talento humano, generándose de esta forma una intervención dirigida a optimizar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, basado en competencias laborales.

En esta instancia metodológica se involucra como universo, el grupo laboral de las distintas empresas existentes a nivel local. Como población se tomó a las personas que laboran en ASMET y, como muestra, a quienes apoyan los procesos de la Fundación Horizontes, organización perteneciente a esta EPS subsidiada y que requiere, como ya se dijo de la optimización de los distintos subprocesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal, por competencias laborales.

En cuanto a la información necesaria para la ejecución del trabajo, ésta fue lograda a partir de la aplicación de diversas técnicas pertinentes para tales fines:

Observación contextual, la cual permitió el reconocimiento de la empresa seleccionada para el estudio, así como los componentes estructurales y funcionales, particularmente, el área de talento humano en lo relacionado con el manejo de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, realizados al interior de la misma.

Revisión documental realizada en archivos de la Fundación y otros organismos inherentes a su funcionamiento y proyección organizacional, de lo cual se logran registros tanto de su ejercicio empresarial y social, como del manual de funciones, organigrama, direccionamiento estratégico y otros, referentes de la vida organizacional de la Fundación. Esta información se complementó con la existente en los archivos generales de ASMET SALUD EPSS.

Entrevista informal dirigida a los responsables de los procesos que al interior de la organización se llevan a cabo. Esta aplicación se llevó a cabo con base en un formato constituido por 16 ítems, relacionados con el tema de gestión del talento humano (Ver anexo 3).

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

CAPITULO II

RESULTADOS

1. ACTUALIDAD ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA FUNDACIÓN

HORIZONTE

Como se dijo, el reconocimiento contextual y la revisión documental de registros de Cámara y Comercio, por parte de la responsable de este estudio, permitió el acercamiento al entorno mismo y conocer algunas de sus particularidades organizacionales y funcionales que determinan su actualidad, como las siguientes:

Razón Social: Fundación Horizonte ASMET SALUD ESS

Tipo de organización: Entidad sin ánimo de lucro, de naturaleza privada; Organización de base que no pretende sustituir al Estado en su función social, pero que desarrolla acciones complementarias en articulación con otras organizaciones e instituciones.

Creación: En el año 2003 y por iniciativa de líderes comunitarios de distintas regiones de Colombia, con miras a promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable.

Localización: Esta Fundación, se ubica en el sector histórico de Barranquilla, zona céntrica de la capital del departamento, en la calle 5 número 3-17.

Misión: La Fundación Horizonte genera y proyecta procesos que impulsa la organización comunitaria, tendientes a promover el mejoramiento de la calidad de vida, en especial a la población asociada y afiliada a ASMET SALUD ESS.

Visión: La Fundación Horizonte busca ser reconocida a nivel nacional por el impulso a las organizaciones comunitarias a través de la formulación, gestión y desarrollo de programas y proyectos sociales, que permitan consolidarla y ser auto sostenible.

Productos – servicios: La gestión institucional, gira en torno a tres pilares de desarrollo unificado hacia el logro de sus metas: motivación, capacitación y educación a la comunidad en procura de la participación y empoderamiento de la misma, gestionando la consecución de recursos a través del desarrollo de proyectos y programas de carácter socioeducativo.



Objetivos: Los principales objetivos propuestos para la organización son:

- a) Impulsar el desarrollo integral de las comunidades, promoviendo procesos de formación, educación y participación, que contribuyan al mejoramiento del desempeño social, técnico, cultural, económico y político de los asociados y afiliados a ASMET SALUD ESS.
- b) Formular, gestionar e implementar programas y proyectos socioeducativos
- c) Fomentar y propiciar la investigación, con el fin de producir y validar conocimientos que aporten efectivamente a la mitigación de problemas sociales, culturales y del medio ambiente.
- d) Participar en planes de desarrollo territorial y regional en sus componentes de salud, educación, agroecología, saneamiento básico, medio ambiente y todos los encaminados hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- e) Desarrollar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que permitan la cooperación interinstitucional en los procesos de intervención sobre el medio biofísico, social, económico y productivo.

Principios La Fundación Horizonte adopta sus políticas de Misión y Visión y establece sus objetivos y sus ejes temáticos teniendo como principios, la participación, compromiso, gestión, solidaridad y autoestima

Trayectoria: Durante los años de existencia, la Fundación ha acompañado la implementación de proyectos socioeconómicos y procesos de organización comunitaria en varios municipios del departamento y del país, entre ellos, Soledad,

Playa Blanca, Lontamaitre etc., lo que demuestra un radio de operación amplio e importante para las poblaciones vulnerables.

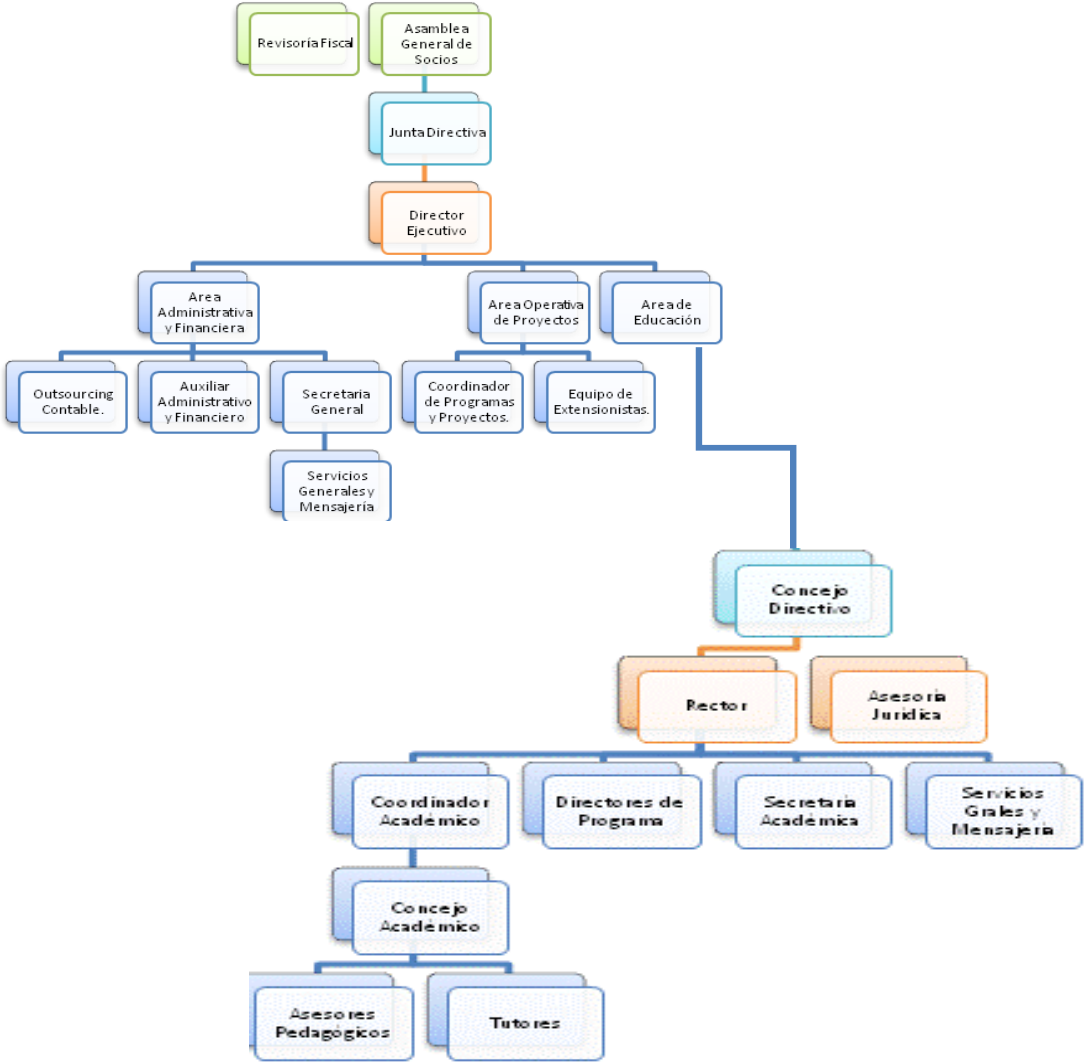
Las prácticas y el desarrollo de proyectos socioeconómicos ha contribuido a la acumulación de experiencia en distintas áreas, entre las cuales se destacan: economía solidaria y fomento al desarrollo socioempresarial, organización y participación comunitaria, medio ambiente y saneamiento básico, derechos humanos, cultura, deporte y recreación, agroecología, seguridad alimentaria y nutrición humana y educación formal, no formal e informal, a través del Instituto Educativo “La Nueva Esperanza”.

Base Social: Más de 20.000 personas y el fuerte respaldo del Grupo Social Asmet del cual hace parte. Asmet Salud – EPS –S, asociación mutual que administra y presta servicios en el marco de la protección y bienestar social dirigidos a sus asociados y a la comunidad en general, especialmente a través de la administración de recursos del régimen subsidiado.

Talento humano: Los distintos procesos que se ejecutan en esta fundación, son liderados por 12 personas, quienes se desempeñan en las tres áreas funcionales de la organización, es decir, en el área Administrativa y financiera; Área de gestión de proyectos y Área de Educación.

Los registros documentales entregados por la Administración de la Fundación, permitieron conocer la estructura que se presenta en la siguiente figura, que según ellos, muestra su actualidad organizacional y la forma bajo la cual apalancan el cumplimiento de los objetivos misionales de la Fundación: se han establecido tres (3) áreas funcionales críticas a saber: Área Administrativa o de apoyo y logística, Área de Proyectos y Área de Educación, la cual gira en torno del trabajo realizado por el Instituto Educativo Nueva Esperanza, alma y nervio del quehacer de la Fundación.

Figura 1 Organigrama de la Fundación Horizonte



Fuente: Archivo empresarial FUNHOR

2. LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LA FUNDACIÓN HORIZONTE

Este aspecto es precisamente, uno de los que más ha generado controversia al interior de la organización, pues si bien es cierto se cumplen las expectativas empresariales, la calidad de los procesos, resulta permanentemente comprometida por desaciertos motivados entre otras cosas, en la gestión del talento humano. Considerado así, la debilidad en el funcionamiento está justamente reconocida en la falta de concreción y objetividad respecto a las razones bajo las cuales el talento humano ingresa a la empresa y asume responsabilidades laborales a través de las cuales interviene en los distintos procesos de la empresa, con distanciamiento verificado, de su competencia para el desempeño de las funciones que se les designa.

Por lo anterior y a fin de ratificar lo considerado previamente, se sostuvo charlas informales con 11 de los 12 trabajadores que hacen parte de la empresa, quienes al momento de la entrevista, refieren los diversos modos bajo los cuales fueron admitidos como parte del talento humano para desempeñar funciones en los distintos procesos que se llevan a cabo, dejando entrever no solo esta situación, sino las implicaciones que para él y la organización misma representa.

Se trata de un grupo de hombres y mujeres, cuyas edades oscilan entre los 19 y 51 años. Solo tres de ellos, tienen educación Superior en proceso, ninguno de posgrado y de los ocho restantes, cinco no han terminado su educación media y entre tanto manifiestan, han realizado algunos cursos informales de pedagogía, sistemas y servicios generales en el SENA., sin actualización a la fecha.

La Gestión del Talento Humano en la Fundación Horizonte y en especial los subsistemas de reclutamiento y selección, tienen como base un manual donde se especifican funciones definidas y estables, en el cual se hace énfasis en conocimientos especializados relativos a la función en el análisis de las aptitudes, conocimientos y experiencia del candidato. Dicho manual, está conformado en su estructura básica, por elementos que contempla entre otros, los siguientes:

- Formación
- Experiencia
- Características personales
- Disponibilidad

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

Los directivos, dicen que usan criterios de selección como: conocimientos del sector, de productos y técnicas y de la capacidad que posee el individuo para ajustarse a procedimientos. Ninguno más. Este proceso de selección, se efectúa teniendo en cuenta, el análisis de antecedentes de la hoja de vida, valoración de la experiencia laboral y verificación de referencias, como requisitos para establecer la elegibilidad de la persona, en calidad de candidato a emplear en la Fundación, en lo cual priman decisiones respecto a referidos y recomendados, más adelante explicitados, reafirmando entonces, la una gestión de talento humano tradicional que se lleva a cabo en la mayoría de empresas.

El medio de reclutamiento externo más utilizado es la referencia que hacen los empleados de amigos, conocidos o familiares. Acuden a conformar banco de referidos o recomendados y a alimentar el archivo de hojas de vida a través de convocatorias abiertas o recepción permanente de las mismas en las oficinas de la dirección de la Fundación. No se contemplan las pruebas psicológicas y ni visita domiciliaria, etc, en primer lugar porque no tienen tiempo para desarrollar un proceso exhaustivo, ya que las vacantes deben ser cubiertas en el menor tiempo posible y manejan una concepción práctica de la selección que consiste en elegir a una persona que conocen, aunque no sepa del oficio, o en su defecto, que “sepa algo” y tenga “voluntad de aprender rápidamente”.

Lógicamente, se trata de un riesgo; aún así ejercen sus cargos y funciones; participan activamente en las acciones que le son designadas, bajo indicaciones

estipuladas en un contrato laboral, registrado al momento de su ingreso a la vida empresarial de la Fundación, incluso, refieren que en caso de desconocimiento de algunas ejecuciones, acuden a otros que en algún momento también desconocieron esas competencias.

Cinco de los funcionarios entrevistados, son amigos personales de algunos de los directivos cuya recomendación fue definitiva para su nombramiento. Los dos restantes, se enteraron de las vacantes, por comentario de uno de los amigos; presentaron su hoja de vida y aunque no tenían “idea clara” del desempeño en referencia, fueron aceptados y permanecen en sus cargos. Tanto los primeros, como los segundos, consideran que en realidad sí es un error, que la empresa contrate talento humano, sin un debido proceso de reclutamiento, selección y evaluación, acorde con las expectativas de competitividad que existan.

La Fundación carece de programas formales de entrenamiento para los empleados; no cuentan con algún plan de capacitación institucionalizado. Cuando, ocasionalmente lo han ha sido de manera informal y poco planeada y organizada: ubican al empleado escogido en el área de trabajo para que con la práctica vaya aprendiendo y posteriormente, evalúan su desempeño y utilizan la rotación de cargos como forma de entrenar al recién llegado. Este aspecto, indica que al interior de la administración, se olvidan del papel importante que juega el tema del entrenamiento y la capacitación del talento humano, ya que es, entre otros

aspectos, el que garantiza la competitividad de las personas y de las organizaciones y posibilita el desarrollo individual, profesional y organizacional.

Esta situación dista de las exigencias que representa el proceso de acreditación en que se encuentra ASMET SALUD ESS-EPS y el desarrollo de la política para que todas las empresas adscritas, entre ellas la Fundación Horizonte, inicien sus procesos dentro del Sistema de Gestión de Calidad existente, como garante de la prestación de los servicios con eficiencia, efectividad y calidez en pro de la satisfacción de sus usuarios: asociados, afiliados y comunidad en general.

Una condición básica para una empresa es partir de procesos organizativos que le permitan generar un ordenamiento y un rumbo definido. Esto se obtiene inicialmente con un buen proceso de análisis y descripción de cargos. En la mayoría de las empresas visitadas no se encontró dichos manuales, lo que deja entrever que las funciones se realizan como respuesta a las necesidades cotidianas y no con base en esquemas de planeación que garanticen el real cumplimiento de las funciones y objetivos planteados.

La evaluación del desempeño también es un proceso que se aplica de manera informal, pues se basa en los estándares de producción por períodos, sin llevar debidamente diligenciados los registros. Lo que preocupa respecto a dicho proceso es que no es una herramienta utilizada para el crecimiento y desarrollo de las personas, sino que es vista como un mecanismo para determinar la

permanencia del individuo en la organización y la posibilidad de otorgar bonificaciones por resultados.

En general se requiere de la reorganización e implementación de un modelo de Gestión del Talento Humano, específicamente relacionado con el tema de reclutamiento selección y evaluación, como medida inicial para el proceso de optimización al interior de la Fundación.

CAPITULO III

PROPUESTA

1. TITULO DE LA PROPUESTA

Herramientas para reclutamiento, selección de personal y evaluación de competencias laborales en la fundación horizonte,

2. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que, todo proceso contiene procedimientos que permiten estandarizar los resultados esperados de su aplicación, en materia de reclutamiento, selección y evaluación de personal por competencias, la gestión correspondiente, debe hacerse mediante formatos de obligatoria aplicación de tal manera que permita tabular y analizar datos como información agregada por cada casilla diligenciada en los formularios. Por ejemplo, es posible, establecer el número de profesionales de determinado campo, aspirantes a ingresar a la empresa; su edad o experiencia laboral de los participantes en convocatoria, etc.

Por lo anterior y habida cuenta de que la FUNDACIÓN HORIZONTE tiene origen en el grupo ASMET SALUD ESS – EPSS, esta propuesta resalta la utilidad del

uso de guías, instructivos y modelos de formatos establecidos para el grupo en el Sistema de Gestión Documental.

3. OBJETIVO

Apoyar la optimización organizacional, bajo el diseño y la aplicación de un Modelo de gestión para los subsistemas de Reclutamiento, Selección y Evaluación de personal basado en Competencias Laborales.

4. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES.

4.1.1 Descripción de la interacción y secuencia de los procesos. (Ver cuadro siguiente)

Cuadro 1 Caracterización de subsistemas de Reclutamiento, Selección y evaluación por competencias laborales

PROVEEDOR	ENTRADA	ETAPAS DE PROCESO	CLIENTES
Junta Directiva -Director Ejecutivo	Identificación y creación del cargo	RECLUTAMIENTO	Responsables de proceso
Responsables de proceso	Definición del perfil del cargo a ocupar		Director Ejecutivo
Director Ejecutivo	Reclutamiento Interno		Aux Adm y Financiero
Director Ejecutivo	Reclutamiento Externo		Aux Adm y Financiero
Director Ejecutivo	Promoción Interna	SELECCIÓN DE PERSONAL	Resp de proceso
Director Ejecutivo	Convocatoria Interna		Aux Adm y Financiero
Director Ejecutivo	Convocatoria Externa		Aux Adm y Financiero
Director Ejecutivo-Rector	Identificación de competencias	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	Todos los funcionarios
Director Ejecutivo-Rector	Aplicación de la evaluación		Aux Adm y Financiero
Responsables de proceso	Plan Individual de Mejoramiento		Resp de proceso

DOCUMENTOS SOPORTE

CRITERIOS CRÍTICOS DE CALIDAD CPC PARA MONITOREO DEL PROCESO

ETAPAS DE PROCESO	CARGOS RESPONSABLES	PROCEDIMIENTOS	INSTRUCTIVO	FORMATO	SOFTWARE	Normatividad
Reclutamiento	Junta Directiva Fundación Horizonte	Creación de cargos y definición del perfil.		Solicitud de autorización y contratación de personal Reporte procesos de selección de personal solicitud de convocatoria de personal Hoja de vida Compromiso cumplimiento de perfil		Normatividad referente al sistema general de seguridad social en salud y a contratos laborales.
	Director Ejecutivo - Rector	Reclutamiento Interno		Solicitud de promoción interna		
	Director Ejecutivo - Rector	Reclutamiento Externo		Convocatoria		
Selección de Personal	Director Ejecutivo - Rector	Promoción Interna		Solicitud de promoción interna		
	Director Ejecutivo - Rector	Convocatoria Interna		Convocatoria		
Evaluación de Competencias	Jefes inmediatos	Evaluación de Competencias		Sistema evaluación de competencias		Evaluación 360 Grados
	Rector					
	Director Ejecutivo					

Fuente: Propia del estudio.

ETAPA DE PROCESO	CPC	Defectos a medir
Reclutamiento	Identificación del perfil	No se tengan en cuenta los aspectos de formación, experiencia y competencias
Selección de Personal	Entrevista, Pruebas de selección	Que no se indague acerca de lo prescindible que la empresa requiera del candidato para desempeñar dicho cargo Que no se apliquen las pruebas de conocimiento específicas para cada cargo
Evaluación de Competencias	Implementación de Planes de mejora	No realizar planes de mejora , No realizar acompañamiento a planes

Fuente: Propia del estudio

4.1.2 Planeación detallada del manejo del proceso: incluye la definición de los diversos aspectos que lo identifican, entre ellos, reclutamiento, selección y evaluación del talento humano.

4.1.2.1 Reclutamiento

Cuadro 2 Procedimiento reclutamiento de personal

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

Fuente: Propia del estudio

El cuadro anterior, representa la planeación detallada, que involucra los requisitos inherentes al reclutamiento. Adicionalmente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Resultados obtenidos por el candidato interno, en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso a la Fundación

- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno

- Resultados de su participación en los programas de capacitación.

- Resultado del análisis del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

En el caso del reclutamiento externo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Convocatorias expuestas en carteleras: -Formato THRC01 (Ver figura 2).

- Avisos en prensa: Ver modelo de formato definido (ver 4.3.1)

- Subcontratación u outsourcing

- Establecimiento de redes interinstitucionales: Educativas y asociaciones gremiales; universidades, SENA)

- Consulta de candidatos anteriores, en el Banco de hojas de vida.

4.1.2.2 Selección por competencias laborales.

Cuadro 3 Procedimiento selección de personal

OBJETIVO: Disponer de personal idóneo, capacitado, con experiencia, competente que contribuya al logro de objetivos y a cumplir con el direccionamiento estratégico definido en la Fundación			
No	PHVA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
PROMOCIÓN INTERNA			***
1	H	Envía solicitud de promoción interna a Talento Humano	El designado
2	V	Revisa historia laboral y verifica que cumpla con los requisitos básicos del cargo y los requisitos de promoción	Aux Admin y Financiero
3	H	Con los datos de la historia laboral solicita concepto al Responsable del proceso.	Aux Admin y Financiero
4	H	Gestiona el Visto Bueno del Director Ejecutivo	Aux Admin y Financiero
5	H	Si el responsable del Proceso en el concepto que se solicita lo manifiesta se aplica pruebas de competencias: Entrevista, prueba de personalidad y pruebas de conocimiento	El designado
6	H	Califica pruebas y verifica cumplimiento de las competencias requeridas por el cargo	Aux Admin y Financiero
7	H	Comunica resultados del proceso	Aux Admin y Financiero
8	H	Informa al responsable para gestión de contratación	Aux Admin y Financiero
CONVOCATORIA INTERNA			
1	H	Recibe solicitud de convocatoria	Aux Admin y Financiero
2	H	Publica convocatoria (Interna): en las carteleras de la entidad.	Aux Admin y Financiero
3	H	Recibe inscripciones a la convocatoria	Aux Admin y Financiero
4	V	Realiza preselección de hojas de vida	Dir. Ejecutivo - Rector
5	H	Informa al personal inscrito sobre los resultados de la preselección	Aux Admin y Financiero
6	H	Diseña entrevista con base en el modelo general	Dir. Ejecutivo - Rector
7	h	Programa de cita y entrevista	Aux Admin y Financiero
8	H	Realiza entrevistas	Rector - Dir. Ejecutivo
9	H	Informa sobre los resultados	Rector - Dir. Ejecutivo
10	H	Cita al personal que obtuvo el puntaje exigido	Aux Admin y Financiero
11	H	Aplica pruebas psicotécnicas y de conocimientos	Rector - Dir. Ejecutivo
12	H	Califica las pruebas y genera resultados finales	Rector – Dir Ejecutivo

13	H	Informa sobre los resultados finales	Aux Admin y Financiero
14	H	Gestiona la respectiva contratación	Rector - Dir. Ejecutivo
CONVOCATORIA EXTERNA			
1	H	Recibe solicitud de convocatoria	Aux Admin y Financiero
2	H	Pública convocatoria (externa): en las carteleras de la entidad.	Aux Admin y Financiero
3	H	Recibe inscripciones a la convocatoria	Aux Admin y Financiero
4	V	Preselección de hojas de vida de todas las personas que se hayan presentado a la convocatoria y cumplan con el total de requisitos mínimos del cargo	Dir. Ejecutivo- Rector
5	H	Se citan los preseleccionados a entrevista	Dir. Ejecutivo- Rector
6	H	Se citan para pruebas psicotécnicas o de competencias a los aspirantes que hayan pasado la entrevista.	Aux Admin y Financiero
7	H	Aplicación de pruebas psicotécnicas o de competencias a los seleccionados en la entrevista.	Dir Ejecutivo- Rector
8	H	Se aplica examen de conocimientos en sistemas y conocimientos específicos del cargo (teórico-practico, dependiendo de las exigencias del cargo)	Dir. Ejecutivo- Rector
9	V	Se suman los puntajes (de los aspirantes que pasaron la entrevista), obtenidos en cada etapa: entrevista, pruebas psicotécnicas o de competencias, conocimientos en sistemas y conocimientos específicos. Quien obtenga el mayor puntaje será seleccionado; si el puntaje es igual o mayor a 61 puntos para cargos del nivel operativo a ejecutivo y si el puntaje es igual o mayor de 80 puntos, para cargos del nivel directivo.	Dir. Ejecutivo- Rector
10	H	Informa sobre los resultados finales	Aux Admin y Financiero
11	H	Gestiona la respectiva contratación	Dir. Ejecutivo- Rector

Fuente: Propia del estudio.

4.1.2.3 Evaluación por competencias laborales: El cuadro siguiente sintetiza la forma como debe evaluarse por competencias laborales, teniendo en cuenta:

- En caso de que el trabajador supere las expectativas de la evaluación, éste debe ser informado por escrito, con copia a la hoja de vida, como reconocimiento.

- En caso contrario al anterior, esto es, que el trabajador no supere las expectativas de la evaluación, debe ser informado por escrito y emprender las acciones tendientes al logro de los resultados, lo cual debe estar consignado en el Plan individual de mejoramiento.

Cuadro 4 Procedimiento de evaluación por competencias

OBJETIVO: Identificar el nivel de dominio de las competencias desarrolladas por cada trabajador de la empresa.			
No.	PHVA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS			
1	P	Identifica las competencias requeridas para cada cargo de acuerdo al rol, requisitos y responsabilidades asignadas.	Responsables de proceso
2	H	Clasifica el nivel de dominio para cada competencia: * Excelente: Agrega Valor Muy Bueno: Desempeño alto • Bueno: Cumple el estándar. • Regular: Tomar acciones correctivas. • Deficiente o Insatisfactorio o no aplica de acuerdo a la exigencia que se requiera para determinado cargo.	Director Ejecutivo - Rector
APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN			
1	H	Aplica evaluación de 360o.	Auxiliar Administrativo y Financiero
2	V	Identifica resultados del nivel de dominio de los trabajadores en cada una de las competencias evaluadas	Auxiliar Administrativo y Financiero
3	H	Entrega informe de resultados de la evaluación a la Dirección Ejecutiva	Auxiliar Administrativo y Financiero
PLAN INDIVIDUAL DE MEJORAMIENTO			
1	V	Analiza los datos y verifica el personal que requiera del Plan Individual de Mejora (PIM)	Director Ejecutivo
2	H	Solicita los responsables de proceso la elaboración de los PIM a los trabajadores que hayan obtenido una calificación de evaluación de competencias por debajo del 70%	Director Ejecutivo
3	A	Elaboran los PIM de acuerdo a la necesidad	Responsables de proceso
4	V	Identifican coach que pueden acompañar la ejecución de los PIM - para reforzar debilidades y apoyar los procesos de capacitación que se requieran.	Responsables de proceso
5	A	Refuerza las competencias que se identificaron como débiles a cada trabajador	Coach (entrenador)

Fuente: Propia del estudio

4.2 DEFINICIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS, BASADOS EN COMPETENCIAS


4.2.1 Adopción del formato modelo ASMET SALUD: El formato, como se puede observar más adelante, contiene los componentes determinados por la organización entre lo cual se distingue: nombre del cargo, personal a cargo; rol

específico y general del cargo; responsabilidades generales y específicas; requisitos de estudio, conocimientos y experiencia, además de las competencias.


4.2.2 Reconocimiento de cargos: Con base en los cargos definidos por la Fundación y teniendo en cuenta el análisis realizado a cada cargo, la responsable de esta intervención diseñó, como parte de esta propuesta, los posibles perfiles de 12 de los cargos existentes en la Fundación Horizonte, fundamentados en la aplicación de los conocimientos adquiridos y en la bibliografía de apoyo.

4.2.3 Ejecución práctica del diseño: La construcción del manual de perfiles basado en competencias laborales, se logra en suma, mediante la integración de las dos acciones anteriores, tal como se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 5 Perfiles basados en competencias laborales para la Fundación Horizonte

 Fundación Horizonte <small>Por los Venecolinos</small>		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	001	ÁREA		DIRECCIÓN		
NOMBRE		DIRECTOR EJECUTIVO				
ROL	ESPECIFICO		Velar por la gestión y el adecuado manejo de recursos que permitan cumplir con la misión y los objetivos de la Fundación, permaneciendo para esto en interacción continua con la junta directiva, funcionarios y la comunidad objetivo.			
	GENERAL		Fomentar las relaciones públicas para la consecución de contrapartes y negocios, promoción de servicios, prestando información, recolectando información ante las comunidades, usuarios y donantes.			
SUPERIOR INMEDIATO		JUNTA DIRECTIVA				
PERSONAL A CARGO		Rector, Coordinador de Proyectos, secretaria general, auxiliar administrativo y financiero, servicios generales y mensajería.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las políticas establecidas por la Fundación Horizonte con base al plan de desarrollo institucional. • Formular y gestionar proyectos a nivel regional y nacional. • Asesorar y capacitar a la comunidad en la parte técnica de proyectos. • Monitorear y realizar seguimiento del desarrollo de los proyectos. • Apoyar permanentemente los programas sociales de Asmet Salud (Organización comunitaria para la salud integral y proyecto educativo socio empresarial). • Crear y/o diseñar programas sociales. • Presentar informes periódicos de la Gestión realizada a la Junta Directiva. • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo de acuerdo a los estatutos de la entidad. 				
GENERALES		<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas. • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, 				

	<p>equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización.
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en los procesos de planeación y proyección presupuestal • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar. • Definir de manera conjunta con su equipo y avalar los procesos, procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos y en general todos los documentos que soportan la operación de los procesos a su cargo • Dar directrices claras de operación de los procesos a su cargo y generar procesos efectivos de despliegue
H	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con su equipo de trabajo los procesos de capacitación y entrenamiento al personal adscrito a los procesos a su cargo. • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización. • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten evidenciar la gestión realizada por los procesos a su cargo y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás procesos (calendario de informes). • Gestionar oportunamente los recursos necesarios para garantizar la ejecución de los planes y el adecuado desempeño de los procesos a su cargo y hacer un manejo racional de los mismos
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas. • Evaluar el desempeño del personal a su cargo y contribuir a su mejora.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los informes requeridos en torno a la gestión de los procesos a su cargo con su respectivo análisis y garantizar los respectivos procesos de retroalimentación. • Generar oportunamente estrategias y mecanismos efectivos de mejora continua de los procesos bajo su dirección, con base en el análisis de datos (acciones correctivas y acciones preventivas). • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Profesional en ciencias administrativas, sociales y humanas.
EXPERIENCIA	Experiencia relacionada, 3 años (adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo).
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y evaluación de programas y proyectos de desarrollo comunitario. • Normatividad vigente relacionada con el sector de la economía solidaria y las Asociaciones mutuales
OTROS CONOCIMIENTOS	Economía solidaria, manejo de software de escritorio


COMPETENCIAS						
 Fundación Horizonte	Manual de Perfiles de Cargos					
	Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso	Talento Humano
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	002	ÁREA	EDUCACIÓN			
NOMBRE		RECTOR				
ROL	ESPECIFICO	Definir y orientar acciones encaminadas a llevar educación formal, no formal e informal a la población asociada y afiliada de ASMET SALUD en todo el territorio nacional.				
	GENERAL	Disponer las acciones necesarias para el total cumplimiento de las normas que señala las autoridades de educación, para el cumplimiento de la misión educativa.				
SUPERIOR INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO				

EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento y acción estratégica • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Manejo de la tecnología de la información • Capacidad de análisis y síntesis

PERSONAL A CARGO	Coordinador académico, Asesores pedagógicos, Tutores, Secretaria académica, Técnico en sistemas, Técnico en archivo, Servicios generales y mensajería
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
RESPONSABILIDADES	
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un proyecto educativo conforme a las políticas establecidas por el Ministerio de Educación, Secretaria de Educación y la Junta Directiva de la Fundación Horizonte • Contribuir al proceso de fortalecimiento de organización y participación comunitaria de Asmet Salud. • Hacer seguimiento, evaluación y control a ejecuciones. • Establecer lapsos de cooperación institucional que garanticen el flujo de recursos a la institución • Desarrollar todas las políticas educativas trazadas por el Ministerio de Educación, Secretaria de Educación y Junta Directiva. • Seleccionar el personal de la institución de acuerdo a parámetros que garanticen la eficacia y la eficiencia en los aportes de la institución. • Trazar lineamientos generales de trabajo en equipo con los colaboradores de la planta de la institución. • Presentar informes de gestión a la junta directiva de la Fundación • Garantizar el adecuado manejo de los recursos físicos y financieros para el desarrollo de los programas • Participar activamente en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal. • Analizar la gestión del área y establecer los planes de mejoramiento pertinentes.
GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en los procesos de planeación y proyección presupuestal

	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar • Definir de manera conjunta con su equipo y avalar los procesos, procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos y en general todos los documentos que soportan la operación de los procesos a su cargo. • Dar directrices claras de operación de los procesos a su cargo y generar procesos efectivos de despliegue.
H	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con su equipo de trabajo los procesos de capacitación y entrenamiento al personal adscrito a los procesos a su cargo. • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten evidenciar la gestión realizada por los procesos a su cargo y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás procesos (calendario de informes). • Gestionar oportunamente los recursos necesarios para garantizar la ejecución de los planes y el adecuado desempeño de los procesos a su cargo a nivel de todas las sedes y hacer un manejo racional de los mismos • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas.
V	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño del personal y contribuir a su mejora
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los informes requeridos en torno a la gestión de los procesos a su cargo con su respectivo análisis y garantizar los respectivos procesos de retroalimentación a las diferentes sedes a nivel nacional • Generar oportunamente estrategias y mecanismos efectivos de mejora continua de los procesos bajo su dirección, con base en el análisis de datos (acciones correctivas y acciones preventivas). • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Licenciado en áreas sociales, humanas, preferiblemente con especialización en administración Educativa o afines.
EXPERIENCIA	Experiencia relacionada, 2 años - en cargos afines
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del marco jurídico de la educación pública y privada en Colombia, • Formación en el campo de la investigación social y cultural • Conocimiento y experiencia en los procesos de desarrollo comunitario. • Normatividad vigente relacionada con el sector de la economía solidaria y las Asociaciones mutuales • Gestión y evaluación de programas y proyectos de desarrollo comunitario
OTROS CONOCIMIENTOS	Economía solidaria, manejo de software de escritorio
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa


	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento y acción estratégica • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia día a día • Manejo de la tecnología de la información • Capacidad de análisis y síntesis

							
Manual de Perfiles de Cargos							
Fundación Horizonte <small>Por los Nuevos Horizontes</small>		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso	Talento Humano
DESCRIPCIÓN GENERAL							
CÓDIGO	003	ÁREA	OPERATIVA DE PROYECTOS				
NOMBRE		COORDINADOR DE PROYECTOS					
ROL	ESPECIFICO	Definir y orientar las acciones relacionadas con la formulación, evaluación e implementación de programas y proyectos sociales acorde con los sistemas, normas, procedimientos, filosofía y cultura de la Fundación.					
	GENERAL	Fortalecer el área de proyectos de la institución, a través de la orientación y asesoramiento para el óptimo desarrollo operativo de los mismos					
SUPERIOR INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO					
PERSONAL A CARGO		Equipo de Extensionistas					
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
RESPONSABILIDADES							

<p>ESPECIFICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento, evaluación y control a las acciones relacionadas con ejecución de programas y proyectos que este llevando a cabo la entidad. • Coordinar con otras instancias y entidades la implementación de estrategias relacionadas con la formulación, evaluación y ejecución de programas y proyectos sociales. • Apoyar los programas de capacitación y educación que este desarrollando la entidad. • Participar en las reuniones, talleres o capacitaciones, programadas por la Fundación. • Dar respuesta oportuna a la correspondencia que le compete. • Evaluar periódicamente el cumplimiento a los indicadores y estándares establecidos y presentar los informes de evaluación respectivos. • Entregar los informes periódicos relacionados con su área, de manera oportuna a la Dirección ejecutiva. • Analizar la gestión del área y establecer los planes de mejoramiento pertinentes. • Generar los reportes estadísticos con la información básica del área. • Coordinar y orientar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo. • Coordinar la elaboración de planes periódicos de actividades a realizar en su área. • Participar en los procedimientos de análisis de desempeño del personal a su cargo. • Hacer seguimiento a la ejecución presupuestal de los rubros que competen a su área y establecer las medidas de control que
	<ul style="list-style-type: none"> • considere pertinentes. • Dar oportuna gestión y respuesta a las quejas y reclamos que le competen • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo.
<p>GENERALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por


	la organización
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar • Definir de manera conjunta con su equipo y avalar los procesos, procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos y en general todos los documentos que soportan la operación de los procesos a su cargo. • Dar directrices claras de operación de los procesos a su cargo a nivel de todas las sedes y generar procesos efectivos de despliegue
H	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten evidenciar la gestión realizada por los procesos a su cargo y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás procesos (calendario de informes). • Gestionar oportunamente los recursos necesarios para garantizar la ejecución de los planes y el adecuado desempeño de los procesos a su cargo y hacer un manejo racional de los mismos
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas. • Evaluar el desempeño del personal y contribuir a su mejora
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los informes requeridos en torno a la gestión de los procesos a su cargo con su respectivo análisis y garantizar los respectivos procesos de retroalimentación. • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Profesional en áreas sociales, humanas o administrativas
EXPERIENCIA	Experiencia relacionada, 2 años – trabajo comunitario
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Economía solidaria, manejo de software de escritorio • Normatividad vigente relacionada con el sector de la economía solidaria y las Asociaciones mutuales • Gestión y evaluación de programas y proyectos de desarrollo comunitario
OTROS CONOCIMIENTOS	No aplica
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento y acción estratégica • Comunicación efectiva
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la tecnología de la información • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva • Servicio y atención al cliente interno y/o externo

 Fundación Horizonte <small>Por los Jóvenes</small>		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	004	ÁREA	EDUCACIÓN			
NOMBRE		COORDINADOR ACADÉMICO				
ROL	ESPECIFICO	Contribuir con la resolución de problemáticas presentes al interior de los programas y/o proyectos relacionados con la comunidad educativa; permaneciendo para esto en interacción continua con las directivas y la comunidad objetivo.				
	GENERAL	Liderar proyectos de capacitación y bienestar para los afiliados y asociados de Asmet Salud a nivel nacional.				
SUPERIOR INMEDIATO		RECTOR				
PERSONAL A CARGO		Asesores pedagógicos				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al rector en lo concerniente al cumplimiento de planes y programas académicos exigidos por el MEN, en la ejecución del programa formal • Orientar la ejecución de actividades del Comité Académico Asesor, realizando el apropiado seguimiento • Formular propuestas encaminadas a enriquecer el Modulo en Salud y participar en la prestación del mismo. • Participar activamente en la revisión periódica de la metodología implementada por el instituto para que esta responda a las necesidades de los estudiantes y tenga en cuenta el entorno familiar y social. • Orientar y supervisar la ejecución del proyecto Centro de Capacitación Empresarial, para que responda a las necesidades del Grupo Social ASMET SALUD. • Cogestión de convenios interinstitucionales que permitan el fortalecimiento de la educación técnica y superior • Evaluar periódicamente los proyectos del área • Presentar oportunamente al director ejecutivo informes de evaluación de actividades con el fin de medir su impacto en las comunidades. • Hacer seguimiento y evaluación de la labor desempeñada por los tutores de educación en cada uno de los municipios donde el Instituto Educativo hace presencia • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 				


<p>GENERALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización
<p>CICLO PHVA</p>	
<p>P</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en los procesos de planeación y priorización de actividades relacionados con los procesos en los cuales participa. • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar • Definir de manera conjunta con su equipo y avalar los procesos, procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos y en general todos los documentos • que soportan la operación de los procesos a su cargo. • Dar directrices claras de operación de los procesos a su cargo a nivel de todas las sedes y generar procesos efectivos de despliegue • Proponer y promover la implementación de estrategias y mecanismos efectivos de mejora continua con base en el análisis de los datos (acciones correctivas y acciones preventivas)
<p>H</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias efectivas de despliegue que garanticen la implementación de las directrices de operación relacionadas con los procesos en los que participa. • Coordinar con su equipo de trabajo los procesos de capacitación y entrenamiento al personal adscrito a los procesos a su cargo, • Generar periódicamente la información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos en los que participa. • Hacer monitoreo periódico a la implementación, a los resultados y a los aspectos críticos que contribuyen a la obtención de los objetivos de l(os) proceso(s) en los que participa y hacer seguimiento a las tendencias de mejora. • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten

	<ul style="list-style-type: none"> • evidenciar la gestión realizada por los procesos a su cargo y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Licenciado en áreas sociales, humanas, administrativas
EXPERIENCIA	Experiencia relacionada, 2 años - en cargos afines
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del marco jurídico de la educación pública y privada en Colombia, • formación en el campo de la investigación social y cultural • conocimiento y experiencia en los procesos de desarrollo comunitario. • Normatividad vigente relacionada con el sector de la economía solidaria y las Asociaciones mutuales • Gestión y evaluación de programas y proyectos de desarrollo comunitario
OTROS CONOCIMIENTOS	Economía solidaria, manejo de software de escritorio
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento y acción estratégica • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Gerencia día a día • Manejo de la tecnología de la información • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva • Servicio y atención al cliente interno y/o externo

 Fundación Horizonte		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Ultima Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	005	ÁREA	EDUCACIÓN			
NOMBRE		ASESOR PEDAGÓGICO				
ROL	ESPECIFICO	Asesorar a los tutores y estudiantes en las diferentes áreas y temáticas, correspondientes al programa de formación para adultos del instituto educativo LA NUEVA ESPERANZA.				
	GENERAL	Presentar planes, programas, y actividades enfocadas al mejoramiento de la calidad educativa.				
SUPERIOR INMEDIATO		COORDINADOR ACADÉMICO				
PERSONAL A CARGO		Tutores				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar asesoría en el desarrollo académico y pedagógico del instituto. • • Asistir a los tutores en el desarrollo de las actividades con los estudiantes • • Presentar planes, programas, y actividades enfocadas al mejoramiento de la calidad educativa • Motivar y acompañar ocasionalmente a estudiantes en sus actividades escolares. • Representar cuando se requiera, al rector en las actividades escolares que se desarrollen en veredas, corregimientos y municipios. • Viajar por lo menos dos veces al mes, para visitar los programas escolares para adultos que se desarrollen en los municipios • Conformar y participar activamente en el consejo académico • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 				

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar
H	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten evidenciar la gestión realizada por los procesos a su cargo y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás procesos (calendario de informes).
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices. • Evaluar el desempeño del personal y contribuir a su mejora
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los informes requeridos en torno a la gestión de los procesos a su cargo con su respectivo análisis y garantizar los respectivos procesos de retroalimentación. • Generar oportunamente estrategias y mecanismos efectivos de mejora continua de los procesos bajo su dirección, con base en el análisis de datos (acciones correctivas y acciones preventivas). • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Licenciado en áreas sociales, humanas.
EXPERIENCIA	Experiencia relacionada, 2 años - en cargos afines
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogía • Metodología Cafam a distancia (manejo de los módulos) • Manejo adecuado de las asignaturas. • Conocimiento y experiencia en los procesos de desarrollo comunitario.
OTROS CONOCIMIENTOS	Economía solidaria, manejo de software de escritorio
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Manejo de la tecnología de la información • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva
OBSERVACIONES	<p>CAFAM es un modelo de educación fundamentado en el principio de la formación personalizada, significativa, con principios de autoaprendizaje, autodidacta y de educación continuada, implementando así la modalidad semipresencial, abierta y a distancia.</p>


 Fundación Horizonte <small>Por los Jóvenes del Futuro</small>		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	006	ÁREA	EDUCACIÓN			
NOMBRE		SECRETARIA ACADÉMICA				
ROL	ESPECIFICO	Brinde soporte en la operativización de procesos internos de la organización con los que interactúa y el adecuado funcionamiento de la oficina en la que se encuentra ubicada				
	GENERAL	Implemente los procedimientos en los cuales participa en pro del cumplimiento de los resultados que se esperan de los mismo				
SUPERIOR INMEDIATO		RECTOR				
PERSONAL A CARGO		Ninguno				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Transcribir la correspondencia que se le indique, verificando la claridad en los conceptos y valores, con la estricta observación de las normas gramaticales, ortográficas, lcontec, etc. • Administrar las comunicaciones internas y externas de tipo académico • Trascrición de oficios y documentos • Ingresar al sistema información pertinente a los estudiantes del instituto y de las instituciones de educación superior, con las que tiene convenio el IENE. • Suministrar el material de trabajo a los tutores del programa educativo. • Manejar correspondencia enviada y recibida, como también la generada al interior del instituto diligenciando los controles y registros del caso, debidamente actualizados • Atender las comunicaciones telefónicas y fax, velando por el adecuado manejo de los equipos; suministrar las informaciones que se consideren necesarias, con exactitud y cortesía; tomar los mensajes pertinentes y hacerlos llegar oportunamente a su destinatario. • Atención a visitantes y usuarios • Organizar la parte logística de eventos especiales. En caso requerido solicitar al rector el apoyo de otros funcionarios (as) • Asistencia en representación del Instituto Educativo a eventos especiales que le sean indicados • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 				

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo. • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización.
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar • Definir de manera conjunta con su equipo y avalar los procesos, procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos y en general todos los documentos que soportan la operación de los procesos a su cargo. • Dar directrices claras de operación de los procesos a su cargo a nivel de todas las sedes y generar procesos efectivos de despliegue.
H	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con su equipo de trabajo los procesos de capacitación y entrenamiento al personal adscrito a los procesos a su cargo, a nivel de todas las sedes. • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización. • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten evidenciar la gestión realizada por los procesos a su cargo y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás procesos (calendario de informes). • Gestionar oportunamente los recursos necesarios para garantizar la ejecución de los planes y el adecuado desempeño de los procesos a su cargo a nivel de todas las sedes y hacer un manejo racional de los mismos
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas. • Evaluar el desempeño del personal y contribuir a su mejora.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los informes requeridos en torno a la gestión de los procesos a su cargo con su respectivo análisis y garantizar los respectivos procesos de retroalimentación a las diferentes sedes a nivel nacional. • Generar oportunamente estrategias y mecanismos efectivos de mejora continua de los procesos bajo su dirección, con base en el análisis de datos (acciones correctivas y acciones preventivas). • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Técnico en secretariado o en aéreas administrativas.


EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos de secretaria, auxiliar, asistente.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas secretariales. • Manejo de métodos y procedimientos de oficina, técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía.
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de software de escritorio
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo sistemático y ordenado de la información y de las tareas • Comunicación efectiva • Manejo de la tecnología de la información • Servicio y atención al cliente interno y/o externo

 Fundación Horizonte <small>Por la Nueva Esperanza</small>		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	007	ÁREA	EDUCACIÓN			
NOMBRE		TÉCNICO DE ARCHIVO				
ROL	ESPECIFICO	Organizar, ordenar documentos del Instituto Educativo La Nueva Esperanza.				
	GENERAL	Apoye la operación del proceso de gestión documental y archivo.				
SUPERIOR INMEDIATO		RECTOR				
PERSONAL A CARGO		Ninguno				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, manejar, custodiar y responder por la documentación del archivo físico y magnético de la organización • Recepcionar, verificar y organizar las transferencias documentales de los archivos de gestión • Consolidar el inventario documental. • Apoyar la clasificación, organización, manejo y custodia de la documentación del archivo de la organización • Descripción de documentos deteriorados • Determinar junto con jefe directo, elemento, papeles para la eliminación • Mantener organizados, clasificados e inventarios los módulos de estudio • Registrar ingreso y entrega módulos de estudio • Controlar el préstamo de documentos que reposan en el archivo. • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 				
GENERALES		<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la 				


	organización.
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las actividades definidas en los planes del área
H	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las directrices de operación relacionadas con los procesos en los cuales participa • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten evidenciar la gestión realizada y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás procesos (calendario de informes). • Apoyar la generación periódica de información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos y procedimientos en los que participa.
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer autocontrol a los aspectos críticos en los que participa y que contribuyen a la obtención del resultado del proceso.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar oportunamente estrategias y mecanismos efectivos de mejora continua del proceso bajo su responsabilidad, con base en el análisis de datos (acciones correctivas y acciones preventivas). • Participar en la preparación y realización de capacitaciones a personal interno o externo en tema relacionados con los procesos y procedimientos en los cuales esta involucrado • Proponer y participar en la implementación de las estrategias de mejora definidas por la organización. • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar su desempeño
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Técnico, auxiliar de archivo o secretariado.
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses en cargos de auxiliar, secretariado, archivo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 594/2000 General de archivo, sus modificatorios y reglamentarios • Acuerdo 060-2001 Manejo de correspondencia y sus modificatorios
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de software de escritorio
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	No aplica.
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Manejo de la tecnología de la información • Comunicación efectiva • Servicio y atención al cliente interno y/o externo

 Fundación Horizonte		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Ultima Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	008	ÁREA	EDUCACIÓN			
NOMBRE		TÉCNICO DE SISTEMAS				
ROL	ESPECIFICO	Garantizar una base de datos académicos confiable y oportuna. Velar por la integridad cuidado y manejo de los equipos de cómputo de la Fundación.				
	GENERAL	Garantizar el apoyo técnico de las diferentes áreas para el logro de lo objetivos propuestos.				
SUPERIOR INMEDIATO		RECTOR				
PERSONAL A CARGO		Ninguno				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Crear, modificar y actualizar base de datos académicos • Sistematizar de manera ágil, confiable y oportuna la información académica y de cualquier otra índole del instituto. • Brindar capacitación continua al personal del instituto • Llevar al día el registro de pagos en el archivo físico • Presentar oportunamente cuando se requiera informes sistematizados relacionados con la base de los estudiantes • Velar por la seguridad informática de la organización • Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos. • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 				
GENERALES		<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo • Participar en los eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados. 				
CICLO PHVA						
P	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las actividades definidas en los planes del área • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar 					

H	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las directrices de operación relacionadas con los procesos en los cuales participa • Participar en la preparación y realización de capacitaciones a personal interno o externo en tema relacionados con los procesos y procedimientos en los cuales esta involucrado • Apoyar la generación periódica de información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos y procedimientos en los que participa. • Cumplir con las interacciones de procesos y con el calendario de informes
V	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y hacer uso de los aplicativos software definidos por la organización para la operación de los procesos en los cuales participa • Hacer autocontrol a los aspectos críticos en los que participa y que contribuyen a la obtención del resultado del proceso.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer y participar en la implementación de las estrategias de mejora definidas por la organización. • Proponer estrategias efectivas que permitan mejorar su desempeño.
REQUISITOS	
FORMACIÓN	TÉCNICO PROFESIONAL EN SISTEMAS
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses en ejercicio de su tecnología
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad vigente relacionada con la inscripción de soporte lógico (software) en el registro nacional de derechos de autor • Normatividad vigente relacionada con el acceso y uso de los mensajes de datos del comercio electrónico y de las firmas digitales • Normatividad vigente relacionada con el derecho a la información: transacciones comerciales telemáticas • Windows XP, Linux Básico, Conocimientos básicos en Redes. y bases de datos • Formación en mantenimiento de computadores y redes
OTROS CONOCIMIENTOS	No aplica.
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Manejo de la tecnología de la información • Comunicación efectiva • Servicio y atención al cliente interno y/o externo


 Fundación Horizonte <small>Por los Jóvenes del Futuro</small>		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	009	ÁREA	EDUCACIÓN			
NOMBRE		TUTOR				
ROL	ESPECIFICO	Prestar servicio de capacitación y formación a los estudiantes adscritos al programa de educación del instituto a nivel de: alfabetización, básica primaria, básica secundaria, y educación media académica.				
	GENERAL	Favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje de la población vulnerable asociada y/o afiliada a ASMET SALUD, y algunos particulares adscritos al programa de formación para jóvenes y adultos del IENE, a través de una orientación pedagógica, del manejo y la implementación creativa de los módulos suministrados por el instituto, y a través de su espíritu de servicio.				
SUPERIOR INMEDIATO		ASESORES PEDAGÓGICOS				
PERSONAL A CARGO		Ninguno				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar permanentemente a los estudiantes de su grupo a nivel de las inquietudes del contenido de los módulos del ciclo que actualmente se ejecuta dentro del programa de educación de Adultos impartido por el IENE. • Presentar informes detallados de cada una de las actividades adelantadas cuando lo requiera el IENE • Asistencia en representación del IENE a nivel de eventos especiales desarrollados en su zona de trabajo. • Participar activamente en la evaluación y actualización de los módulos de cada uno de los ciclos educativos implementados por el instituto. • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 				
GENERALES		<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea 				

	<p>removido o trasladado de su cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización.
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las actividades definidas en los planes del área • Conocer y actualizarse permanentemente de los cambios en las directrices de operación definidos en las actualizaciones de los documentos que se requieren para los procesos a su cargo • Cumplir con las directrices de operación relacionadas con los procesos en los cuales participa
H	<ul style="list-style-type: none"> • Generar periódicamente la información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos y procedimientos en los que participa. • Cumplir con las interacciones de procesos y con el calendario de informes
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar su desempeño
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Bachiller pedagógico (normalistas)
EXPERIENCIA	12 meses
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en los procesos de desarrollo comunitario. • Metodología CAFAM a distancia (manejo de los módulos)* • Pedagogía • Conocimiento de las asignaturas de primaria y bachillerato
OTROS CONOCIMIENTOS	Normatividad vigente relacionada con el sector de la economía solidaria y las Asociaciones mutuales
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Manejo de la tecnología de la información • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva • Servicio y atención al cliente interno y/o externo


 Fundación Horizonte <small>Por los Nuevos Horizontes</small>		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	010	ÁREA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
NOMBRE		AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO				
ROL	ESPECIFICO	Prepare y elabore los estados financieros para la Fundación, Garantice a las diferentes áreas los recursos físicos, los servicios y el apoyo logístico que requieran para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades, así como el cumplimiento de la normatividad.				
	GENERAL	Vele porque la información contable de la empresa sea oportuna, fidedigna y acorde con las normas generalmente aceptadas y que apoye los procesos de gestión de recursos.				
SUPERIOR INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO				
PERSONAL A CARGO		Ninguno				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la contratación de recursos físicos, bienes y servicios requeridos, de acuerdo a los topes autorizados. • Apoyar la gestión administrativa de la fundación • Elaboración de nomina y sus respectivas novedades • Verificación de los soportes contables, conforme los requisitos de ley. • Codificación y digitación de la información. • Elaboración y análisis de estados financieros básicos. • Preparación de declaraciones tributarias mensuales y anuales • Elaboración de información externa anual. • Velar por pago a proveedores, impuestos, servicios, convenios, otros. • Manejo presupuestal • Conciliar bancos • Participar activamente en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal. • Elaboración de informes inherentes al cargo • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 					
GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas. 					

	<ul style="list-style-type: none"> • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de elementos, equipos, dotaciones y demás implementos asignados y hacer su entrega formal al momento de remoción o trasladado de su cargo • Participar en todo evento institucional programado para capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración.
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en los procesos de planeación y proyección presupuestal • Planear y priorizar de manera conjunta con su equipo las labores a realizar • Definir de manera conjunta con su equipo y avalar los procesos, procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos y en general todos los documentos que soportan la operación de los procesos a su cargo. • Dar directrices claras de operación de los procesos a su cargo a nivel de todas las sedes y generar procesos efectivos de despliegue
H	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con su equipo de trabajo los procesos de capacitación y entrenamiento al personal adscrito a los procesos a su cargo, a nivel de todas las sedes. • Garantizar la generación y manejo adecuado de la información de los procesos a su cargo, a través de los diferentes aplicativos software definidos por la organización • Garantizar la generación periódica de los registros que permiten evidenciar la gestión realizada por los procesos a su cargo y el cumplimiento oportuno de las interacciones con los demás procesos (calendario de informes). • Gestionar oportunamente los recursos necesarios para garantizar la ejecución de los planes y el adecuado desempeño de los procesos a su cargo a nivel de todas las sedes y hacer un manejo racional de los mismos
V	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento y evaluar el resultado de la gestión y el cumplimiento de las directrices de operación impartidas. • Evaluar el desempeño del personal y contribuir a su mejora
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los informes requeridos en torno a la gestión de los procesos a su cargo con su respectivo análisis y garantizar los respectivos procesos de retroalimentación a las diferentes sedes a nivel nacional • Generar oportunamente estrategias y mecanismos efectivos de mejora continua de los procesos bajo su dirección, con base en el análisis de datos (acciones correctivas y acciones preventivas). • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Profesional en contaduría

EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en ejercicio de su profesión
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas vigente relacionadas con la Contabilidad • Normatividad vigente relacionada con Plan de cuentas • Normatividad vigente relacionada con margen de solvencia e información financiera y administrativa • Normatividad vigente relacionada con margen de solvencia e información financiera y administrativa • Normatividad vigente relacionada con los reportes de información financiera • Normatividad vigente relacionada con información Exógena DIAN
OTROS CONOCIMIENTOS	Régimen subsidiado en salud y economía solidaria, manejo de software de escritorio
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento y acción estratégica • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Gerencia día a día • Manejo de la tecnología de la información • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación efectiva • Servicio y atención al cliente interno y/o externo

 Fundación Horizonte <small>Por los Niños y Jóvenes</small>		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	011	ÁREA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
NOMBRE		SECRETARIA GENERAL				
ROL	ESPECIFICO	Fortalecer las áreas administrativa y financiera de la Fundación, bajo el desarrollo de las funciones secretariales determinadas y favorecer las condiciones físicas adecuadas, que fomenten un ambiente de trabajo agradable. Facilitar las comunicaciones externas.				
	GENERAL	Imagen de la institución en el aspecto de comunicaciones y relacionamiento con respecto a las demás dependencias.				
SUPERIOR INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO				
PERSONAL A CARGO		Servicios Generales y Mensajería				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Transcribir los textos requeridos, verificando la claridad conceptual y valores, con la estricta observación de las normas gramaticales, ortográficas, lcontec, etc. • Manejar la correspondencia enviada y recibida, como también la generada al interior de la institución, diligenciando los controles y registros del caso, debidamente actualizados. • Atender comunicaciones telefónicas y fax, cuidando de los equipos; suministrar información considerada necesaria, con exactitud y cortesía; tomar los mensajes pertinentes y hacerlos llegar oportunamente al destinatario. • Atención a visitantes y usuarios. (Brindar información) • Manejo de caja menor. • Manejar técnicamente el archivo administrativo institucional y de la Dirección Ejecutiva. Mantenerlo permanentemente actualizado. • Organizar la parte logística de eventos especiales. • Realizar diligencias administrativas fuera de la fundación • Manejo de los equipos audiovisuales. (Control de préstamo a funcionarios o terceros expresamente autorizados. Verificar su óptimo estado y velar por su adecuado y oportuno mantenimiento). • Solicitud de viáticos • Las demás que le sean asignadas y que sean propias de la naturaleza del cargo. 				

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo • Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las actividades definidas en los planes del área
H	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y actualizarse permanentemente de los cambios definidos en las actualizaciones de los documentos requeridos para los procesos a su cargo • Cumplir con las directrices de operación relacionadas con los procesos en los cuales participa • Cumplir con interacciones de procesos y el calendario de informes
V	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y hacer uso de los aplicativos software definidos por la organización para la operación de los procesos en los cuales participa
A	<ul style="list-style-type: none"> • Generar periódicamente la información que permita evidenciar la gestión realizada y el resultado generado por los procesos y procedimientos en los que participa. • Generar estrategias efectivas que permitan mejorar su desempeño
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Secretariado ejecutivo, o afines.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 2 años en cargos afines o relacionados
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas secretariales, • Manejo de métodos y procedimientos de oficina, técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía.
OTROS CONOCIMIENTOS	No aplica.
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación con los valores de la empresa • Trabajo en equipo • Enfoque al cliente proveedor • Orientación a resultados
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo sistemático y ordenado de la información y de las tareas • Comunicación efectiva • Manejo de la tecnología de la información • Servicio y atención al cliente interno y/o externo

 Fundación Horizonte		Manual de Perfiles de Cargos				
		Versión	1.0	Fecha Última Actualización	06/2008	Proceso
DESCRIPCIÓN GENERAL						
CÓDIGO	012	ÁREA	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
NOMBRE		SERVICIOS GENERALES Y MENSAJERÍA				
ROL	ESPECIFICO	Mantener en óptimas condiciones de higiene, la sede administrativa de la institución. Realizar de manera diligente y oportuna las gestiones de mensajería encomendadas.				
	GENERAL	Le corresponde el apoyo directo y asistencia a todas las áreas, en lo relacionado a servicios generales y mensajería, facilitando las condiciones de trabajo del personal				
SUPERIOR INMEDIATO		DIRECTOR EJECUTIVO				
PERSONAL A CARGO		Ninguno				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
RESPONSABILIDADES						
ESPECIFICAS		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable en el área de cafetería y mantenimiento higiénico de las instalaciones. • Atención de servicio de cafetería al personal de la Fundación y visitantes del mismo. • Realizar oportuna y diligentemente las funciones de mensajería, como entrega de correspondencia, pago de servicios públicos, bancos, fotocopias, compras varias • Administrar, utilizar y controlar los implementos de aseo y cafetería de la institución. • Entregar y recoger la correspondencia que le sea encomendada. • Mantener especial cuidado, con la mensajería bancaria, interinstitucional • Manejar el cafetín y atender diligentemente al personal y visitantes. Velar por que exista adecuado suministro de elementos de cafetería y aseo. • Velar por el aseo general de la sede institucional. • Prestar sus servicios en la realización de eventos especiales. 				
GENERALES		<ul style="list-style-type: none"> • Velar por mantener y mejorar la imagen institucional y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales se tiene contacto en razón del desempeño de su cargo. • Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación. • Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento 				

	<p>que sea removido o trasladado de su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Participar en los diferentes eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados por la organización.
CICLO PHVA	
P	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las directrices empresariales establecidas en los Procesos, procedimientos, Manuales, instructivos, reglamentos, formatos y circulares que orienten la operación
H	<ul style="list-style-type: none"> Participar en diversos eventos de capacitación, formación, culturales, deportivos, recreativos y de integración programados.
V	<ul style="list-style-type: none"> Responder y vigilar por el buen estado y seguridad de los elementos, equipos, dotaciones y demás implementos que le sean asignados y hacer entrega formal de ellos en el momento que sea removido o trasladado de su cargo.
A	<ul style="list-style-type: none"> Proponer y participar en la implementación de las estrategias de mejora para su desempeño.
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Primaria --- Bachiller (No excluye)
EXPERIENCIA	6 meses en el desempeño de cargos afines.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL CARGO	No aplica.
OTROS CONOCIMIENTOS	No aplica
COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> Alineación con los valores de la empresa Trabajo en equipo Enfoque al cliente proveedor
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> Manejo confidencial de la información Servicio y atención al cliente interno y/o externo

Fuente: Propia del estudio.

NOTA: Si bien es cierto, el Organigrama de la Fundación Horizonte, registra tres dependencias, en las cuales se ejercen los diversos cargos, algunos de ellos, como el equipo de extensionistas – outsourcing contable, asesoría jurídica, son contratados, mediante la modalidad de prestación de servicios. De ahí que no sean mencionados en este manual. Para el caso del revisor fiscal, que es nombrado por la Asamblea General, su periodo y funciones se encuentran estipulados en el artículo 38 de los estatutos de la Fundación, según lo cual se determinan para su ejercicio, lo siguiente:

- a. Examinar las operaciones, inventarios, comprobantes de cuentas y todo lo relacionado con los soportes, en atención al cabal cumplimiento de la labor fiscalizadora.
- b. Velar porque la contabilidad de la Fundación se lleve de una manera unificada, técnica y regularmente.
- c. Verificar por lo menos una vez al mes, arqueo de caja con la presencia del Director Ejecutivo.

- d. Verificar la custodia y conservación de los títulos valores y bienes de la Fundación.
- e. Examinar los balances de LA FUNDACIÓN HORIZONTE y practicar las inspecciones contables de las diversas dependencias.
- f. Solicitar al Director Ejecutivo, cuando lo estime necesario informes sobre los asuntos relacionados con la marcha de la Fundación.
- g. Constatar que las operaciones financieras o contables que ejecuten por cuenta de LA FUNDACIÓN HORIZONTE, estén conforme a los estatutos, disposiciones de las Directivas y de las normas legales.
- h. Refrendar con su firma los balances de la Fundación.
- i. Presentar anualmente a la Asamblea General el dictamen sobre los estados financieros de la Fundación.
- j. Informar por escrito al Director Ejecutivo y a la Junta Directiva sobre el cumplimiento de las funciones.
- k. Convocar a reunión extraordinaria a la Asamblea General o a la Junta Directiva en los casos en que por ley, estatutos o reglamentos esté autorizado para hacerlo.
- l. Colaborar con las entidades estatales con autoridad para ejercer inspección y vigilancia sobre la entidad y rendirles los informes del caso.
- m. Las demás funciones que no estén expresamente determinadas en los presentes estatutos y que le señale el Código de Comercio²⁵.

4.3 DISEÑO PARA EL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


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

***COORDINADOR ACADÉMICO,** Importante Fundación requiere, profesional para manejo de asesores pedagógicos. Habilidad en economía solidaria y asociaciones mutuales. Conocimiento en sistemas. Haber desempeñado cargos en áreas afines. Haber devengado salarios superiores a \$1.000.000. Si reúne todos los requisitos, enviar hoja vida al anunciador 1415*

4.3.2. Formato propuesto para cartelera Se muestra para este caso, un ejemplo, con el cargo Coordinador Académico

²⁵ Estatutos Fundación Horizonte 2003

Figura 2 Muestra del formato de cartelera, caso cargo Coordinador académico.

 <p>FUNDACION HORIZONTE <i>Por Un Futuro Mejor</i></p>	<h2>CONVOCATORIA ABIERTA</h2> <p>THRC01</p>
CARGO	<i>Coordinador Académico</i>
SALARIO	<i>\$1.050.000.00</i>
CONTRATO	<i>Indefinido</i>
BENEFICIOS ADICIONALES	<i>Prestaciones de ley (seguridad social, primas de mitad de año y navidad), actividades del proyecto de bienestar laboral dirigido a empleados y familiares.</i>
REQUISITOS	
EDUCACIÓN	<i>Lic. en áreas sociales, humanas o administrativas</i>
EXPERIENCIA	<i>2 años en cargos afines</i>
CONOCIMIENTOS	
ESPECÍFICOS	<i>Conocimiento del marco jurídico de la ecuación pública y privada en Colombia, Formación en el campo de la investigación social y cultural, Conocimiento y experiencia en los procesos de desarrollo comunitario, Normatividad vigente relacionada con el sector de la economía solidaria y las Asociaciones Mutuales, Gestión y evaluación de programas y proyectos de desarrollo comunitario.</i>

Fuente: Propia del estudio.

4.4 DISEÑO PARA EL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN. DE PERSONAL.

4.4.1 Adopción del modelo ASMET SALUD. Se propone adoptar el establecido por ASMET EPS-S, el cual contiene información sobre convocatorias internas y abiertas, para efectuar el registro del proceso de selección adelantado y que contiene la siguiente información.

4.4.2 Reporte del proceso de selección de personal. (Ver formato siguiente)

Cuadro 6 Formato del reporte de proceso de selección de personal

CARGO VACANTE:							
ÁREA:							
CONVOCATORIA INICIAL							
INTERNA				EXTERNA		FECHA DE APERTURA:	
						FECHA DE CIERRE:	
Nº. DE HOJAS DE VIDA RECLUTADAS:							
Nº DE PERSONAS QUE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO VACANTE:							
Nº DE PERSONAS ENTREVISTADAS:							
Nº DE PERSONAS A QUIENES SE LES APLICO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS, DE COMPETENCIAS Y DE CONOCIMIENTOS:							
SI SE CIERRA ESTA CONVOCATORIA							
JUSTIFICACION: _____							
CONVOCATORIA POSTERIOR							
INTERNA				EXTERNA		FECHA DE APERTURA:	
						FECHA DE CIERRE:	
Nº. DE HOJAS DE VIDA RECLUTADAS:							
Nº DE PERSONAS QUE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO VACANTE:							
Nº DE PERSONAS ENTREVISTADAS:							
Nº DE PERSONAS A QUIENES SE LES APLICO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS, DE COMPETENCIAS Y DE CONOCIMIENTOS:							
OBSERVACIONES: _____							

NOMBRE DEL RESPONSABLE: _____

FIRMA: _____ CARGO: _____

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

ETAPA	N	NOMBRE COMPLETO	C.C	NIVEL EDUCATIVO	EXPERIENCIA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIUDAD DE RESIDENCIA
RECLUTAMIENTO	1							
	2							
ENTREVISTA	3							
	4							
APLICACIÓN DE PRUEBAS	5							

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

Ítem 1: CARGO VACANTE: Nombre del cargo vacante.

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

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

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

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

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

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

Ítem 9: SI SE CIERRA ESTA CONVOCATORIA: En este campo debe describir si se hizo apertura de segunda, tercera, cuarta etc. convocatoria para un mismo cargo vacante de manera continua.

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

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

Ítem 12: Llenar las casillas con la información solicitada:

N°. DE HOJAS DE VIDA RECLUTADAS

N° DE PERSONAS que cumplen con los requisitos básicos del cargo vacante:

N° DE PERSONAS ENTREVISTADAS:

Nº DE PERSONAS A QUIENES SE LES APLICO PRUEBAS:

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

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

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

Ítem 5: CARGO: Firma del responsable del proceso de selección.

Ítem 16: Anexar listado de datos de las personas que enviaron su hoja de vida, de quienes pasaron la entrevista y quienes realizaron las siguientes etapas del proceso de selección en cada convocatoria realizada, en la siguiente tabla:

Ítem 17: ETAPA: en cada etapa debe describir los datos que se solicitan de cada uno de los participantes en cada etapa.

Ítem 18: Nº: numero de aspirante.

Ítem 19: NOMBRE COMPLETO: Nombre y apellidos claros y legibles.

Ítem 20: C.C.: numero de cédula.

Ítem 21: NIVEL EDUCATIVO: si la formación académica que tiene el aspirante es bachiller, técnico, tecnólogo, profesional, especialización, posgrado, máster, doctorado.

Ítem 22: EXPERIENCIA: describir la experiencia que tiene (tiempo) y en que actividad.

Ítem 23: DIRECCIÓN: Dirección de la residencia actual

Ítem 24: TELÉFONO: Numero telefónico donde se ubique con facilidad.

Ítem 25: CIUDAD DE RESIDENCIA: Ciudad en la que reside permanentemente en la actualidad.

4.5 DISEÑO DEL FORMATO, PARA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

4.5.1 Selección y ajuste del modelo de evaluación por competencias laborales, seleccionado. El formato se estructura basado en el modelo de

Dess²⁶, que refiere la evaluación por competencias 360 y en las competencias definidas en el manual de perfiles propuesto. (Ver formato siguiente).

Cuadro 7 Formato propuesto para evaluación de Competencias

Evaluación 360° (Confidencial)

DATOS DEL EVALUADO		FECHA (_ / _ / _)	
Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubicación Física	

DATOS DEL EVALUADOR

Evaluador: _____

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Jefe Inmediato ()	Supervisado ()	Colega (par) ()	Cliente Interno ()
--------------------	-----------------	------------------	---------------------

1. INDICADORES DE GESTIÓN

(Marcar con una "X" en un re apropiado)

COMPETENCIAS EMPRESARIALES –LIDERAZGO- ESPECIFICAS

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
<u>Alineación con los Valores empresariales</u> Implica conocer, practicar y divulgar los valores empresariales: SOLIDARIDAD, COMPROMISO, HONESTIDAD E INTEGRIDAD	1	2	3	4	5	
<u>Trabajo en equipo</u> Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando la labor en conjunto hacia el logro del objetivo planteado	1	2	3	4	5	
<u>Enfoque cliente-proveedor</u> Implica el ayudar o servir a los clientes internos-externos y proveedores, comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, esforzarse por conocer y resolver sus problemas	1	2	3	4	5	
<u>Orientación a Resultados</u> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con diligencia, manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la Organización. Conociendo, entendiendo, manejando y promoviendo la aplicación de la tecnología de la información presente en la empresa	1	2	3	4	5	

²⁶ Dess, Gregory. Op., cit.

<p><u>Direccionamiento y acción estratégica</u> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica para lograr los objetivos planteados y poner en marcha dicha acción. Hace referencia a la operativización efectiva de los procesos y cumplimiento de las responsabilices en el día a día.</p>	1	2	3	4	5	
<p><u>Comunicación efectiva</u> Es la capacidad de escuchar, entender, hacer preguntas, expresar y exponer conceptos e ideas en forma efectiva y asertiva.</p>	1	2	3	4	5	
<p><u>Solución de problemas y toma de decisiones</u> Es la capacidad de idear una solución que dará lugar a una clara satisfacción de un problema, de manera efectiva. Donde se demuestra habilidad para escoger alternativas, emitir juicios, adoptar medidas o comprometerse, cuyo resultado se caracteriza por ser efectivo</p>	1	2	3	4	5	

(5) = Excelente, (4)=Muy bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

(*) Aplicado solo para programas

2. DESTREZAS Y HABILIDADES

(Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	(*)					
<p>Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.</p>	1	2	3	4	5	
<p>Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.</p>	1	2	3	4	5	

(*): (5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

3. Por favor comente cómo la persona refleja los valores de la FUNDACIÓN y su compromiso con su direccionamiento estratégico?

4. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

5. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Firma del Evaluador	

4.5.2 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE 360° - (Confidencial)

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido en cada lo registrará en el recuadro que corresponda.

Cuadro 8 Formato propuesto Resumen de la evaluación 360°

DATOS DEL EVALUADO		FECHA (_ / _ / _)	
Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubicación Física	

DATOS DEL EVALUADOR
Evaluador: _____

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Jefe Inmediato ()	Supervisado ()	Colega (par) ()	Cliente Interno ()
--------------------	-----------------	------------------	---------------------

INDICADORES DE GESTIÓN

	PUNTAJE PROMEDIO (**)
1.1 Calidad Administrativa / Programática	
1.2 Trabajo en equipo	
1.3 Trabajo con otras organizaciones	
1.4 Control interno	
1.5 Sentido costo / beneficio	
1.6 Toma de decisiones y solución de problemas	
1.7 Compromiso de servicio	
1.8 Enfoque programático	

DESTREZAS / HABILIDADES

	PUNTAJE PROMEDIO (**)
3.1 Iniciativa y Excelencia	
3.2 Integridad	
3.3 Comunicación en todo nivel	
3.4 Supervisión/Acompañamiento	
3.5 Apertura para el cambio	
3.6 Confiabilidad	

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

La Fundación Horizonte, como entidad debidamente registrada, es promotora del desarrollo socioeconómico, ejecuta diversas actividades tendientes a fortalecer y mejorar la calidad de vida de la comunidad, no sin dejar a un lado la necesidad de crecimiento y desarrollo organizacional. En ese sentido, el talento humano que apoya dichos procesos, tiene un alto compromiso para lo cual ha sido imprescindible la validación de sus competencias laborales, pues en esta organización, no se dispone de un modelo de talento humano, enfocado a las competencias laborales. Prevalece aún, el modelo tradicional. De ahí la importancia de este estudio frente a las posibilidades de instaurar un modelo ajustado a las necesidades y expectativas de la Fundación, máxime si se refiere la acreditación y junto a ella, la urgencia que representa en la actualidad el inscribirse en el ámbito de la competitividad.

El modelo en referencia, de carácter documental, involucra los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, además, de la evaluación de personal, por competencias laborales. Su aplicación pertinente, se convierte en garantía de fortalecimiento para el proceso de talento humano en la Fundación Horizonte.

Fundamentados en el perfil de cargos por competencias laborales, propuesto por la responsable de este estudio a la Fundación Horizonte, fueron diseñadas para el proceso de reclutamiento y selección, tres herramientas tendientes a cualificar el

personal, generando de esta forma, una condición asertiva frente a la escogencia de quienes apoyan los distintos procesos de gestión y producción al interior de la organización. Dichas herramientas son: un formato de reclutamiento para prensa; un formato de reclutamiento para cartelera; formato de reporte de proceso de selección de personal. Si bien es cierto, no se trata de la fórmula para la optimización inmediata, tampoco generadora de competitividad absoluta, pero si el inicio de un proceso de mejoramiento que garantiza a la organización el resultado junto a otros componentes que definen la ruta hacia la competitividad a partir de la participación apropiada del recurso humano en los procesos, con base en las competencias laborales que los define.

La carencia de un modelo de gestión del talento humano, basado en competencias laborales en esta Fundación, generó un nuevo diseño para evaluar las competencias laborales del personal vinculado, teniendo en cuenta lineamientos dados por Asmet Salud frente al tipo de competencias postuladas en el estudio, es decir las empresariales, de liderazgo y específicas del cargo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones a las cuales ha llegado la estudiante responsable de este proceso, se considera pertinente recomendar la implementación de la propuesta diseñada, como mecanismo de fortalecimiento para el proceso de Talento Humano, específicamente, en lo relacionado con los subsistemas de reclutamiento y selección, además con la evaluación del personal por competencias laborales.

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

Se debe aprovechar el apoyo que entidades como el SENA, ofrece a todo tipo de organizaciones, en procura de su optimización.

BIBLIOGRAFÍA

Arboleda, Vélez. Proyectos; Formulación, Evaluación y Control. Editorial AC Editores. Cali 2005.

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

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

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

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

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

CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR. República de Colombia, Ministerio de Desarrollo. 2.007

Chiavenato, Idalberto Gestión del Talento Humano, Editorial Mac Graw Hill, 2004.
_____. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill. Bogotá 1996

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

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

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

EAN. Micro y Microempresas. Guías de contenido.
____Gestión de producción y comercialización.
____ Contrato Jurídico, Legislación laboral, comercial y Tributaria.

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

Estoner, James y otros. Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá 1998

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

Galvis, Jorge Humberto. Manual de Economía. Gestión de producción y comercialización.

Gil Flores, Javier. La Evaluación de Competencias Laborales. Facultad de Educación. UNED Educación XX.

Gómez Mejía Luis y Otros, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial Mac Graw Hill

Grados, J. A.; Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (2006). Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Sevilla: Trillas-Eduforma.

Heizer, Render. Principios de Administración de operaciones. Editorial Person Prentice Hall. México 2004.

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

Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitraní y otros (Coords.), Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.

Hitt, Michel Administración Estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid 2006.

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

Irigoin, María; Vargas, Fernando, Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones, Montevideo, OPS-Cinterfor/OIT, 2006

Lambert, Tom. Instrumentos clave para la gestión empresarial. Ediciones

León García, Oscar. Administración Financiera. Editorial Prensa Moderna Bogotá 2002.

Levy, Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España

Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Manual de Proyectos de Desarrollo Económico. Organización de las Naciones Unidas. Programa CEPAL/ATT, México, diciembre 1958

Méndez, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias económicas, contables y administrativas.

Monsalve Tejada Rodrigo. . Diccionario integrado contable fiscal. Centro

Mitrani, A. y otros (1992). Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos. Bilbao: Deusto.

Muñoz, Josefina, y otras. Ocupaciones permanentes de las internas de la Reclusión La Magdalena. Ediciones Populares. Educación comunitaria. 2000.

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

Núñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25

Puchol, L. (1993). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial. Retuerto, E. (1997).

PIGORS-MYERS. Administración de personal. México. CECSA. 1995.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Rodríguez, M. L. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Barcelona: Laertes.

ROBINSON, Steve. Manual de gestión financiera para directivos. Ediciones McGraw Hill.

Rosenberg, J.M. Diccionario de administración y finanzas, Barcelona: Océano grupo editorial, 1998

ROSS, Stephen. Fundamentos de Finanzas Corporativas. McGraw Hill. Bogotá 1997.

Sikula, Andrew F. y Mckenna., Jhon F. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México

Santibáñez, José Alfonso, Memorias Diplomado “Desarrollo de Habilidades gerenciales con visión sistémica”, módulo “Gestión del Talento Humano basado en competencias”, recopilación de varios autores, 2008.

Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill. Bogotá 1998.

Serrano, Javier y SERRANO, Javier. Fundamentos de finanzas. Editorial McGraw Hill. Bogotá 1999.

Sinal, Metodologia de Avaliação e Certificação de Competencias, Brasilia

Sena, Dirección General, División de Estudios Ocupacionales, Metodología para la Elaboración Normas de Competencia Laboral. Bogotá, 2003

Walsh, Ciaran. Ratios clave para la dirección de empresas. Ediciones Folio

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

VILLEGAS, José Manuel. (1988). Administración de Personal, Editorial Texto, S.R.L. Caracas

ANEXOS

Anexo 1. FICHA BIBLIOGRÁFICA

FICHA BIBLIOGRÁFICA TRABAJO	
TIPO	Investigación productora de conocimiento – Estudio de caso.
TÍTULO	MODELO DE GESTIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL, CON BASE EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LA FUNDACIÓN HORIZONTE DE BARRANQUILLA.
PROGRAMA	Administración de Empresas
MODALIDAD PROGRAMA	Pregrado
EDICIÓN	Bogotá D.C., Universidad EAN, 2006.
AUTOR (es)	Carol Andrea Ramírez, Figueroa.
PALABRAS CLAVE	Gestión de Recursos humanos, reclutamiento, selección, evaluación, competencias laborales.
DESCRIPCIÓN	Proceso que refiere el diseño de un Modelo de Gestión de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, con base en competencias laborales al interior de una Fundación de la ciudad de Barranquilla, como aporte para la optimización empresarial.
FUENTES	<p>Arboleda, Vélez. Proyectos; Formulación, Evaluación y Control. Editorial AC Editores. Cali 2005.</p> <p>Alberici, A. y Serreri, P. (2005). Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias. Barcelona: Laertes.</p> <p>Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw- Hill, 2000.</p> <p>Bethell-Fox, Cc. E. (1992). Selección y contratación basadas en competencias. En: A. Mitrani, y otros (Coords.) Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 71-90.</p> <p>Chiavenato, Idalberto Gestión del Talento Humano, Editorial Mac Graw Hill, 2004.</p> <p>_____. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill. Bogotá 1996</p> <p>Dess, Gregory. Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. 2003</p> <p>Hincapié, Luz Marina et all. Metodología para evaluar y certificar competencias laborales. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA. Bogotá D.C. 2003.</p>
CONTENIDO	Para responder a las especificidades del estudio, la información lograda a través del desarrollo del mismo, se condensa en 3 capítulos: el primero contiene los elementos básicos que soportan el desarrollo del proceso investigativo. El segundo capítulo, es la descripción de los logros de dicha ejecución, es decir, identificación de la actualidad estructural y funcional de la Fundación Horizontes, como organización legalmente constituida y comprometida en el desarrollo socioeconómico de las comunidades. De igual manera se evidencia en esta etapa, la funcionalidad de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal, sustentado en la información lograda por parte de los trabajadores y administrativos, durante una entrevista informal, así

	<p>como el soporte tomado de los registros de la evaluación de competencias laborales efectuada para la misma organización, con base en el método DACUM. Por último, el tercer capítulo contiene a manera de aporte, la propuesta que desde la perspectiva del desarrollo de habilidades gerenciales con visión sistémica, posibilita la optimización de los procesos inherentes a la Gestión del talento humano, así como la proyección del desarrollo organizacional postulado como alternativa de competitividad para la Fundación Horizonte</p>
METODOLOGIA	<p>Con un enfoque analítico descriptivo, se consultaron fuentes primarias y secundarias que involucran tanto al grupo laboral, como a documentos y registros institucionales, que indican no solo la actualidad de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del recurso humano, sino además, la necesidad de establecer otros sistemas de Gestión de Recursos humano, diferentes al padrino ajustados a en el que predomine la razón de ser de las competencias laborales, como garantía de mejoramiento en la calidad del servicio.</p>
CONCLUSIONES	<p>La Fundación Horizonte, como entidad promotora del desarrollo socioeconómico, ejecuta diversas actividades tendientes a fortalecer y mejorar la calidad de vida de la comunidad, no sin dejar a un lado la necesidad de crecimiento y desarrollo organizacional. En ese sentido, el talento humano que apoya dichos procesos, tiene un alto compromiso para lo cual ha sido imprescindible la validación de sus competencias laborales, pues en esta organización, no se dispone de un modelo de talento humano, enfocado a las competencias laborales. Prevalece aún, el modelo tradicional. De ahí la importancia de este estudio frente a las posibilidades de instaurar un modelo ajustado a las necesidades y expectativas de la Fundación, máxime si se refiere la acreditación y junto a ella, la urgencia que representa en la actualidad el inscribirse en el ámbito de la competitividad.</p> <p>El modelo en referencia, de carácter documental, involucra los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, además, de la evaluación de personal, por competencias laborales. Su aplicación pertinente, se convierte en garantía de fortalecimiento para el proceso de talento humano en la Fundación Horizonte.</p> <p>Fundamentados en el perfil de cargos por competencias laborales, propuesto por la responsable de este estudio a la Fundación Horizonte, fueron diseñadas para el proceso de reclutamiento y selección, tres herramientas tendientes a cualificar el personal, generando de esta forma, una condición asertiva frente a la escogencia de quienes apoyan los distintos procesos de gestión y producción al interior de la organización. Dichas herramientas son: un formato de reclutamiento para prensa; un formato de reclutamiento para cartelera; formato de reporte de proceso de selección de personal.</p> <p>La carencia de un modelo de gestión del talento humano, basado en competencias laborales en esta Fundación, generó un nuevo diseño para evaluar las competencias laborales del personal vinculado, teniendo en cuenta lineamientos dados por Asmet Salud frente al tipo de competencias postuladas en el estudio, es decir las empresariales, de liderazgo y específicas del cargo. .</p>

PERIODO ACADÉMICO	Periodo académico 2010 I.
------------------------------	---------------------------

Anexo 2. Formato perfiles de cargos basados en competencias laborales (establecido como estándar para el grupo ASMET)

NOMBRE DEL CARGO													
DESCRIPCIÓN DEL CARGO													
Actualización	Fecha												
CARGO:													
PUESTO SUPERIOR:													
ROL ESPECIFICO DEL CARGO	De quien ocupe este cargo se espera que:												
ROL GENERAL DEL CARGO	De quien ocupe este cargo se espera que:												
PERSONAL A CARGO:													
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS													
RESPONSABILIDADES GENERALES													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ciclo</th> <th>Con base en ciclo de calidad Domingo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>G</td> <td></td> </tr> <tr> <td>P</td> <td></td> </tr> <tr> <td>H</td> <td></td> </tr> <tr> <td>V</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ciclo	Con base en ciclo de calidad Domingo	G		P		H		V		A	
Ciclo	Con base en ciclo de calidad Domingo												
G													
P													
H													
V													
A													
Y aquellas responsabilidades adicionales que le sean asignadas													
REQUISITOS													
EDUCACIÓN													
EXPERIENCIA													
OTROS CONOCIMIENTOS													
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO													
COMPETENCIAS													
COMPETENCIAS EMPRESARIALES													

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	

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

Las Competencias se encuentran enmarcadas en las siguientes definiciones:

COMPETENCIAS EMPRESARIALES	DEFINICIÓN
Alineación con los valores de la empresa	Implica conocer, practicar y divulgar los valores empresariales: Solidaridad, Compromiso, Honestidad E Integridad
Trabajo en Equipo	Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando la labor en conjunto hacia el logro del objetivo planteado
Enfoque al cliente proveedor	Implica el ayudar o servir a los clientes internos-externos y proveedores, comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, esforzarse por conocer y resolver sus problemas
Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con diligencia, manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la Organización. Conociendo, entendiendo, manejando y promoviendo la aplicación de la tecnología de la información presente en la empresa
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	DEFINICIÓN
Direccionamiento y acción estratégica	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica para lograr los objetivos planteados y poner en marcha dicha acción. Hace referencia a la operativización efectiva de los procesos y cumplimiento de las responsabilices en el día a día.
Comunicación efectiva	Es la capacidad de escuchar, entender, hacer preguntas, expresar y exponer conceptos e ideas en forma efectiva y asertiva.
Solución de problemas y toma de	Es la capacidad de idear una solución que dará

decisiones	lugar a una clara satisfacción de un problema, de manera efectiva. Donde se demuestra habilidad para escoger alternativas, emitir juicios, adoptar medidas o comprometerse, cuyo resultado se caracteriza por ser efectivo.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Competencias específicas: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación. Son las que se requieren propiamente para determinado cargo.	

Fuente: ASMET EPS-S Grupo Sistema Gestión de Calidad y documentación. Barranquilla, 2008

Anexo 3 Formato de entrevista informal

Edad___ Género ___ Escolaridad _____ Profesión _____

Cargo_____ Años de experiencia _____ Antigüedad en la empresa _____

Tipo de contratación _____

Conoce sus funciones? _____

Conoce la misión y la visión de la empresa?

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

Cómo fue su ingreso a esta Organización?

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

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

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

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

Anexo 4

Nombres y Apellidos: Carol Andrea Ramírez Figueroa
Identificación: 53061467

**FORMATO APROBACION TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
UNIVERSIDAD EAN**

IDENTIFICACION DEL PROYECTO Monografía

AUTORA: Carol Andrea Ramírez Figueroa
Cédula 53.061.467
Email: charito2222@hotmail.com

PROGRAMA EN EL QUE SE ENCUENTRA MATRICULADO:
Administración de Empresas a distancia

TITULO DEL PROYECTO:

SECTOR PRODUCTIVO:

TIPO DE EMPRESA:

Exportadora

Grande

No Exportadora

Pyme

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO: Dr. Omar Orlando Ovalle.