

**PROPUESTA DE MODELO DE INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.**

CRISTINA ÚSUGA CAMPO

Trabajo de Grado para optar al Título de Profesional en Psicología

ASESOR: ESTEBAN JIMÉNEZ GIRALDO

Psicólogo, Especialista en Gerencia

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PREGRADO EN PSICOLOGÍA

SANTA FE DE ANTIOQUIA

2016

Resumen

El presente proyecto tiene en cuenta una presentación sumaria o estado actual del tema, los fundamentos conceptuales sobre modelos de competencias y cultura organizacional, herramientas informáticas, métodos de selección y valoración de la empresa u organización, para centrarse luego en el desarrollo de una propuesta metodológica que tiene como fin presentar un modelo por competencias para la selección de talentos que aspiran ser colaboradores en EPM, la cual incluye una revisión y adecuación de diversos métodos utilizados para la selección de talentos al interior de la organización, además de la triangulación de métodos con el fin de recoger información sobre conceptos, referencias, vivencias y saberes de otras organizaciones como base de cualquier proceso de gestión en un contexto organizacional. Finalmente, no se pretende llegar hasta la implementación de dicha propuesta, sino dejar un mapa o ruta a seguir para ello, ya que su aplicación requiere de recursos de todo orden que no están previstos a corto plazo, y además requiere del aval institucional para proceder con su ejecución.

Palabras Clave: *Competencias Organizacionales; Selección de Personal; Valoración de Candidatos; Gestión del Capital Humano (HCM); Talento Humano.*

Abstract

This project takes into account a summary presentation or a current status of the subject, the conceptual foundations on competence models and organizational culture, software tools, selection methods and assessment in the company or organization, in order to focus in the development of a methodological proposal that is intended to present a competence model for the selection of talent aspiring to be part of the employees of EPM, in which can be found a review and the adequacy of various methods used for the selection of talents within the organization, besides the triangulation of methods with the purpose of collecting information about concepts, references, experiences and knowledge from other organization as a base of any management process in an organizational concept. Finally, it is not intended to reach until the implementation phase of that proposal, instead of that leaving a map or a path forward to achieve that, being that its application requires of resources at all levels not feasible at short term and the endorsement of the company is required in order to proceed with its implementation.

Keywords: Organizational Skills; Personnel selection; Assessment of Applicants; Human Capital Management (HCM); Human Talent.

Índice

Pág

1	Introducción:	16
2	Justificación	18
3	Planteamiento del problema:	20
4	Objetivos	21
4.1	Objetivo General	21
4.2	Objetivos Específicos	21
5	Marco Teórico	22
5.1	Contextualización Institucional de EPM.....	22
5.1.1	Reseña Histórica de EPM:	22
5.1.2	Plataforma Estratégica.....	23
5.1.2.1	Misión	23
5.1.2.2	Visión.....	23
5.1.2.2.1	MEGA del Grupo EPM	24
5.1.2.3	Valores	24
5.1.2.4	Esquema Corporativo.....	25
5.1.2.5	Área Gestión Humana y Organizacional.....	28
5.1.2.6	Contextualización de Cargos Directivos	28
5.1.2.6.1	Vicepresidencia:	29
5.1.2.6.2	Gerencia:	30

5.1.2.6.3	Jefe de área:	33
5.1.2.7	Historia GITH (Gestión Ingreso del Talento Humano)	35
5.1.2.8	Procesos de Selección:	36
5.1.2.8.1	Convocatoria.	36
5.1.2.8.2	Reclutamiento.	37
5.1.2.8.3	Preselección.	37
5.1.2.8.4	Centro de valoración.	38
5.1.2.8.5	Verificación de referencias y requisitos.	39
5.1.2.8.6	Exámenes pre- ocupacionales	39
5.1.2.8.7	Contratación.....	39
5.1.2.8.8	Retroalimentación.....	39
5.1.3	Proceso de Selección del Talento Humano.....	40
5.1.3.1	Fases del Proceso.	40
5.1.3.1.1	Pre-valoración.	41
5.1.3.1.2	Valoración.	41
5.1.4	Actuaciones Grupo EPM	41
5.2	Historia de la Gestión Humana	45
5.2.1	¿Qué es administración?	47
5.2.1.1	Administración Sistemática:.....	47
5.2.1.2	Administración Científica:	48
5.2.1.3	Teoría de la Administración General:.....	50

5.2.1.4	Enfoque de Relaciones Humanas:	51
5.2.1.5	Enfoque Cuantitativo:	51
5.2.1.6	Teoría General de Sistemas:	52
5.2.1.7	Teoría de las Contingencias:	52
5.2.2	¿Cuál es el objetivo de administrar?.....	53
5.2.3	¿Cuál es la importancia de lo humano en la administración?	54
5.2.4	¿El recurso humano es pasivo o activo?	55
5.2.5	Evolución de la Gestión Humana en el mundo.....	56
5.2.6	La Gestión Humana en Colombia	57
5.3	Estrategia Corporativa	59
5.4	HCM: (Human Capital Management) Gestión del Capital Humano	61
5.5	Gestión del Talento Humano	62
5.5.1	Objetivos de la Gestión Humana	64
5.5.2	Importancia de las Personas dentro de las Organizaciones	65
5.5.3	Indicadores de la Incorporación del Talento	67
5.5.3.1	Categorías de los Indicadores	68
5.5.3.2	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.....	69
5.5.4	Procesos de Incorporación del Talento	70
6	Referenciación de Contexto.....	74
6.1.1	ISAGEN	74
6.1.2	TOP MANAGEMENT	77

6.1.2.1	Garantías del servicio	78
6.1.2.2	Diferencias importantes con otras compañías.....	79
6.1.2.3	Tipo de acompañamiento posterior a la selección:	80
6.1.2.4	Competencias evaluadas por TOP MANAGEMENT:.....	80
6.1.2.5	Clientes de la Compañía:.....	80
6.1.2.6	Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:.....	81
6.1.3	CORONA.....	83
6.1.3.1	Planeación y Requerimiento:	84
6.1.3.2	Reclutamiento:.....	84
6.1.3.3	Preselección	85
6.1.3.4	Valoración	85
6.1.3.5	Rasgos evaluados dentro del proceso de incorporación de talento	86
6.1.3.6	Conformación del grupo empresarial:	87
6.1.3.7	Características Generales del Proceso:	87
6.1.4	BAVARIA.....	88
6.1.4.1	Equipo de trabajo a cargo del proceso de selección	89
6.1.4.2	Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:.....	89
6.1.4.2.1	Planeación y Requerimiento:	89
6.1.4.2.2	Reclutamiento	89
6.1.4.2.3	Preselección:	90
6.1.4.2.4	Valoración	90

6.1.4.2.5	Actividades finales.....	90
6.1.4.3	Aspectos Generales del Proceso de Incorporación del Talento:.....	91
6.1.5	ORBIS	92
6.1.5.1	Equipo de trabajo encargado del proceso de incorporación del talento.....	93
6.1.5.2	Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:.....	94
6.1.5.2.1	Planeación	94
6.1.5.2.2	Requerimiento.....	94
6.1.5.2.3	Reclutamiento	94
6.1.5.2.4	Preselección	95
6.1.5.2.5	Valoración	95
6.1.5.2.6	Actividades finales.....	95
6.1.5.3	Generalidades del Proceso de Incorporación del Talento:	96
6.1.6	ADECCO.....	97
6.1.6.1	Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:.....	97
6.1.6.1.1	Solicitud:.....	98
6.1.6.1.2	Reunión personal	98
6.1.6.1.3	Reunión Interna.....	98
6.1.6.1.4	Perfil del Cargo	98
6.1.6.1.5	Reunión con el Cliente.....	99
6.1.6.1.6	Etapa de validación de candidatos	99
6.1.6.1.7	Evaluación	99

6.1.6.1.8	Pruebas.....	99
6.1.6.1.9	Presentación de Candidatos.....	100
6.1.6.1.10	Entrevistas Técnicas	100
6.1.6.1.11	Socialización de la empresa a los candidatos.....	100
6.1.6.1.12	Retroalimentación bilateral:.....	100
6.1.6.1.13	Entrevista del cliente con los candidatos:	100
6.1.6.2	Generalidades del Proceso de Incorporación del Talento:	101
6.2	Cuadro de Criterios:.....	103
6.2.1	Pasos del Proceso de Valoración del Talento Humano:	103
6.2.2	Reclutamiento de Hoja de Vida:	104
6.2.3	Preselección del Currículo u Hoja de Vida	105
6.2.4	Acercamiento a los Candidatos:	106
6.2.5	Valoración del Candidato:.....	106
6.2.5.1	Prueba Técnica	107
6.2.5.2	Entrevista Técnica:	108
6.2.5.3	Prueba Psicológica:	108
6.2.5.4	Entrevista Psicológica.....	109
6.2.5.5	Pruebas Situacionales	112
6.2.5.6	Pruebas de Potencial.....	113
6.2.5.7	Exámenes Pre-ocupacionales:.....	113
6.2.5.8	Verificación de Referencias:.....	115

6.2.5.9	Verificación de Antecedentes:	115
6.2.5.9.1	Crédito	116
6.2.5.9.2	Empleo	116
6.2.5.9.3	Residencia	116
6.2.5.9.4	Antecedentes penales	117
6.2.5.9.5	Historia social	117
6.2.5.9.6	Educación	117
6.2.5.9.7	Historial de transito	118
6.2.5.9.8	Antecedentes de procuraduría y contraloría	118
6.2.5.10	Contratación:	118
6.2.5.11	Retroalimentación:	119
6.3	Análisis de Resultados:	119
6.3.1.1	Análisis Comparativo de los Procesos de las Organizaciones:	121
7	<i>Presentación de Modelo:.....</i>	123
7.1.1	Flujo grama del Proceso:	125
7.1.1.1	Generación de la Vacante:	125
7.1.1.2	Generación del Requerimiento	125
7.1.1.3	Inicio de Procesos Unidad de Servicios:	126
7.1.1.4	Reclutamiento de Hojas de Vida	126
7.1.1.5	Preselección	127
7.1.1.6	Entrevista de Acercamiento	127
8	<i>Conclusiones</i>	137

9 Referencias.....139

Índice de Figuras

	Pág
<i>Figura 1 Estructura Administrativa de EPM 1 de 2</i> _____	26
<i>Figura 2 Estructura Administrativa de EPM 2 de 2</i> _____	27
<i>Figura 3 Estructura Gestión Humana y Organizacional</i> _____	28
<i>Figura 4 Descripción del Marco Legal de los Cargos</i> _____	35
<i>Figura 5 Jerarquía Estructural de la UGITH.</i> _____	36
<i>Figura 6 Tabla de Actuaciones EPM (GRUPO EPM, 2016)</i> _____	44
<i>Figura 7 Modelo de Integración de la Gestión Humana con el Objetivo Empresarial (Miles y Snow, 1978)</i> _____	46
<i>Figura 8 Principios Propuestos por Taylor (JONES Y GEORGE, 2010)</i> _____	49
<i>Figura 9 Estudio de Faylon del Proceso Administrativo.</i> _____	50
<i>Figura 10 Objetivo de Administrar</i> _____	54
<i>Figura 11 Comparación de Enfoques</i> _____	55
<i>Figura 12 Evolución de la Gestión Humana en el Mundo</i> _____	56
<i>Figura 13 Proceso de Selección de ISAGEN</i> _____	77
<i>Figura 14 Proceso de Selección Top Management</i> _____	83
<i>Figura 15 Proceso de Selección Corona</i> _____	86
<i>Figura 16 Proceso de Selección Bavaria</i> _____	91
<i>Figura 17 Proceso de Selección Orbis</i> _____	96
<i>Figura 18 Proceso de Selección Adecco</i> _____	101
<i>Figura 19 Cuadro de Criterios que Resume la Existencia o Inexistencia de Procesos de Selección del Talento Humano en la Compañías Consultadas</i> _____	103
<i>Figura 20 Diferencias entre Conversación y Entrevista (Basada en McConaughy, 2005, pp. 23)</i> _____	112
<i>Figura 21 Flujo grama del Proceso</i> _____	136

Glosario

Hoja de Vida o Currículum: Es la herramienta o documento principal de la cual dispone un candidato para la presentación de habilidades, formación académica y vida laboral, con el fin de optar a un puesto de trabajo. (RAE, 2016)

Perfil Organizacional: Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas.

Colaborador: Persona que trabaja con otra u otras personas en la realización de una obra, de manera integral y con compromiso social. (RAE, 2016)

Prueba Psicotécnica: Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiénose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Prueba de Conocimiento: Son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización.

Centro de Valoración (Assessment Center): Es una Metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de

pruebas y situaciones ad hoc, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional. (OLAZ, 2012).

Competencias: Son características subyacentes de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. (SPENCER Y SPENCER, 1993)

Actuaciones: Son comportamientos que en el día a día reflejan la cultura de la organización y por ende permiten alcanzar el propósito empresarial de la misma. (EPM, 2016).

ANS (Acuerdo - Nivel – Servicio): Es una herramienta que se utiliza para determinar los requerimientos específicos de los servicios y productos que ofrece un proveedor.

Preselección: Proceso por el cual se analiza la información de los candidatos captados a través de tres técnicas: entrevista, verificación de referencia, análisis de hoja de vida, en algunos casos masivos pruebas de conocimiento.

Requerimiento o Requisición de Cargo: Solicitud hecha al área de Gestión Humana de una organización por cualquier dependencia de la misma que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible.

Reclutamiento: Proceso por el cual se encuentran candidatos potencialmente calificados para ocupar las vacantes disponibles de una organización; con el fin de atraer varios candidatos que cumplan con los estudios y habilidades para el cargo solicitado. Este proceso puede ser externo o interno.

Test: Método psicológico mediante el cual se pretende una reacción mental o de conducta en la persona evaluada, que admite una apreciación cuantitativa fundada en principios

estadísticos. Los tests van dirigidos a evaluar aptitudes y formas de ser, pueden ser proyectivos u objetivos (inteligencia, aptitudes, personalidad). (Diccionario Enciclopédico Vox 1,2009).

1 Introducción:

El presente trabajo de investigación realizado en Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM), recopila una serie de datos que proporcionan conocimientos sobre la gestión humana y los modelos de vanguardia de incorporación del talento en otras compañías.

En esta investigación se tomarán referencias conceptuales, se realizará un análisis documental en EPM y se tomarán como marco de comparación, procesos similares en otras compañías para proponer un modelo que conduzca a la optimización de los procesos de reclutamiento, selección y en general de la incorporación del talento para esta compañía.

Abordar la gestión humana desde su fundamentación conceptual, implica hacer una revisión primero de los conceptos de gestión, talento humano, competencias organizacionales, incorporación del talento, globalización dentro del marco de los procesos de gestión humana, cultura organizacional, entre otros, con el fin de dar claridad conceptual, puesto que estos se convierten en la base fundamental del marco teórico.

Estos datos serán identificados a partir de un rastreo bibliográfico, medio preferido para obtener una base teórica que respalde la construcción de un futuro modelo de incorporación del talento humano para EPM. La contextualización teórica que sustentará el trabajo estará construida no solo por estudios psicológicos en el área organizacional, sino también de las estrategias de mercado contemporáneo y las formas más modernas y eficaces que se están utilizando en la actualidad para la selección e incorporación del talento humano a las organizaciones.

El cambio en las organizaciones, cualquiera que sea su fuente, puede ser amenazante. Cuando se intenta introducir algún cambio, la cultura puede ejercer una función de barrera

cuando el cambio es incompatible con la cultura que ya existe. La cultura de la organización puede alinearse o no a la estrategia, manifestando actitudes de resistencia o compromiso con el cambio, dependiendo de la coherencia de los planes estratégicos con las formas de actuación de la cultura organizacional; por tanto el objetivo de este trabajo es proporcionar una base o soporte teórico que pueda ser útil y aplicable a la construcción e implementación de un modelo de incorporación del talento humano en EPM, y así fortalecer los procesos de selección que hasta ahora se vienen desarrollando desde el área de gestión humana.

2 Justificación

La Empresa EPM la cual tiene su centro administrativo en la ciudad de Medellín, será la organización donde y para la cual se construirá el modelo de incorporación del talento humano, dado el tamaño de esta organización y el número de procesos de selección que adelanta, se establece como un elemento de vital importancia la revisión y la adecuación de su modelo de incorporación del talento. Adicionalmente este trabajo guarda una alta relevancia dado que se encuentra en una posible renovación en el área de selección, por ende, se podría describir la calidad de los procesos de incorporación de talento humano antes y después del modelo propuesto. Por esta razón se verían beneficiados todos los procesos que desarrolla el área de gestión humana.

Esta investigación servirá entonces a EPM, para agregar un nuevo modelo de incorporación del talento para la selección de los candidatos y su posible desarrollo a partir de un análisis de actuaciones.

La actualización del proceso de incorporación del talento dentro del modelo de gestión humana servirá para suministrar colaboradores con un ajuste de perfil más adecuado en relación al ideal establecido para los cargos, de esta forma los nuevos miembros de la organización podrán responder de una manera más eficiente al rol que desempeñarán, el cual fue diseñado dentro de los procesos de los cuales da cuenta el tipo de estructura de la organización.

Esta investigación se puede mirar como una forma de lograr un encuentro entre el saber propio de la universidad en el pregrado de psicología con la organización, logrando una trascendencia materializada en nuevos proyectos que tengan en cuenta aspectos tan importantes como la incorporación del talento, los nuevos procesos organizacionales y la gestión humana

entre otros campos que apuntan al desarrollo empresarial. Esta investigación también aportará información actualizada que servirá de base para el conocimiento y de algún modo para la incorporación del modelo presentado.

Luego de una posible aplicación de este modelo se podrá contrastar su efectividad a través de la comparación de los resultados obtenidos anteriormente en términos de permanencia en la organización y la evaluación de desempeño de los colaboradores incorporados, con los mismos indicadores medidos a posteriori. La aplicación de este modelo también evidenciará algunas realidades existentes en la actualidad en términos de las prácticas administrativas, manejo de la comunicación, estilos de liderazgo, las relaciones de servicios planteadas con los clientes internos y en general con múltiples procesos de la organización.

3 Planteamiento del problema:

La selección el talento humano es muy importante ya que esta implica ver a los colaboradores como el activo más importante de la empresa, que impulsan el desempeño de la organización contiguo con los diferentes recursos de la misma (materiales, herramientas informáticas y capital humano y económico) para fijar y ejecutar su objetivo empresarial en el mercado, por ende es necesario que las técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal, sean lo suficientemente bien diseñadas y pensadas bajo los objetivos, cultura y valores organizacionales; además de tener en cuenta cada uno de los cargos jerárquicos que se encuentran dentro de la organización; en el caso de EPM desde la selección de aprendices, estudiantes de práctica hasta cargos tecnológicos, profesionales y directivos.

Uno de los principales aspectos que diferencian una empresa de otra va desde el modelo que se tenga en la gestión humana, selección, contratación, desempeño, capacitación y por ende bienestar y desarrollo laboral, colectivo y personal. Las exigencias empresariales de EPM en la actualidad requieren de una actualización en su desarrollo administrativo en el cual se exija a cada una de sus dependencias la contribución de mejorar los resultados y procesos de producción y distribución. En esta perspectiva, este proyecto de investigación plantea y propone un modelo de selección de talento humano por competencias para diferentes niveles de aprendices, estudiantes de práctica y profesionales de la organización Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

- Construir un modelo de Incorporación del Talento Humano desde el modelo de competencias, a partir del rastreo bibliográfico y el análisis de contexto con consulta a expertos, para las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un rastreo documental de los procesos de incorporación del talento humano manejados en EPM en el año 2015
- A partir de la consulta a expertos, contextualizar los procesos de incorporación de talento desarrollados en las principales empresas de la región.
- Construir un modelo de incorporación del talento desde el esquema de análisis de competencias.
- Socializar en los entes de influencia de EPM una propuesta teórica y metodológica de incorporación del talento.

5 Marco Teórico

5.1 Contextualización Institucional de EPM

5.1.1 Reseña Histórica de EPM:

Hablar del Grupo Empresarial EPM es referirse al crecimiento de un conjunto de empresas que han definido a tiempo sus posibilidades en el nuevo entorno de los servicios públicos domiciliarios. Para lograrlo, se ha necesitado el impulso de todo un contingente humano que, desde el grupo directivo hasta el trabajador de campo, tiene claridad sobre los compromisos fundamentales que le dan vida a la organización, la calidad de sus servicios y la permanente satisfacción de sus clientes. EPM fue creada el 6 de agosto de 1955; a través del Acuerdo #58, el Consejo Administrativo de Medellín fusionó en un establecimiento autónomo cuatro entidades hasta ese momento independientes: Energía, Acueducto, Alcantarillado y Eléctricos.

El 18 de noviembre de 1955 la Alcaldía de Medellín reglamentó la existencia de EPM con la expedición de los Estatutos (Decreto 375), y el 25 de noviembre de ese mismo año la sancionó el Gobernador. Pero fue sólo en enero de 1956 cuando realmente EPM inició su vida administrativa. Desde enero de 1998, EPM fue transformada en Empresa Industrial y Comercial del Estado, y hoy, para el ejercicio de sus actividades, se encuentra sometido a las disposiciones de la ley comercial. Sus transferencias anuales al Municipio de Medellín, su dueño, son destinadas íntegramente a inversión social. (EPM, 2016)

Por su dinámica empresarial, EPM se ha convertido en una de las mayores empleadoras de la región. Gracias a las transferencias económicas que entrega por ley y a la protección de los recursos naturales, progresan los municipios localizados en las zonas de influencia de sus obras y

proyectos. También aporta a la calidad de vida de los sectores más desprotegidos de la población a través de los subsidios por tarifas y de programas con gran impacto social. (EPM, 2016)

5.1.2 Plataforma Estratégica

5.1.2.1 Misión

“La misión es la declaración de valor que el Grupo EPM ofrece a sus grupos de interés. Se constituye en la carta de presentación del Grupo EPM.

“Somos un Grupo Empresarial multi-latino, de origen colombiano y naturaleza pública, que genera bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC.” (EPM, 2016)

5.1.2.2 Visión

“La visión describe el estado futuro deseable para el Grupo EPM. Su fin es focalizar el esfuerzo de las personas.

En el 2022 el Grupo Empresarial EPM habrá logrado posicionarse entre las 50 primeras multi-latinas por ingresos, con énfasis en Colombia, Centroamérica, Brasil, Chile, Perú y México, siendo referente en excelencia operativa, reputación y transparencia; ofreciendo a los clientes y al mercado un portafolio integral de soluciones competitivas en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC, fundamentadas en prácticas socialmente responsables con todos los grupos de interés. (EPM, 2016)

5.1.2.2.1 MEGA del Grupo EPM

La Meta Estratégica Grande y Ambiciosa constituye un elemento motivador para la focalización de esfuerzos que permitirán alcanzar la visión y el propósito del Grupo EPM.

En el año 2022 el Grupo EPM alcanzará, con criterios de competitividad responsable, unos ingresos de US\$16.000 millones, con un EBITDA de al menos US\$5.500 millones con rentabilidad socio-económica y financiera, esta última, superior al costo de capital. (GRUPO EPM, 2016)

5.1.2.3 Valores

Los valores son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, Constituyendo una filosofía institucional, y el soporte de la cultura organizacional.

“Los valores del Grupo EPM buscan un alineamiento de comportamientos en un contexto de diversidad; Los valores de EPM matriz se tomarán como referentes para el Grupo EPM; estos serán socializados en filiales para recibir retroalimentación.

- **Transparencia:** Soy transparente, actúo para construir un ambiente de seguridad y confianza entre la Empresa y sus grupos de interés, brindándoles una información oportuna, relevante y de calidad. Entiendo el carácter público de mi labor y cuido los bienes públicos de los que soy responsable.
- **Responsabilidad:** Soy responsable, me anticipo y respondo por las consecuencias que mis actuaciones y decisiones puedan tener sobre los demás, así como sobre el medio ambiente y el entorno.

- **Innovación:** Soy creativo, comparto y promuevo nuevas formas de pensar y hacer para anticipar y lograr los cambios deseados.
- **Compromiso:** Soy comprometido porque me identifico con los fines y propósitos de la empresa, pongo empeño en lo que hago y voy más allá de mis obligaciones.
- **Calidez:** Soy cálido, respeto las diferencias, me importa el otro y trato de entender sus circunstancias para ayudarle a buscar soluciones, sin arrogancia y siempre con respeto y amabilidad.
- **Confiabilidad:** Soy competente, trabajo con parámetros de calidad y eficiencia, para generar confianza. Cumpló las ofertas de acción que hago y respondo a los requerimientos y necesidades de los demás.” (EPM, 2016)

5.1.2.4 Esquema Corporativo

El nivel institucional está conformado por la Gerencia General y las direcciones de planeación institucional. Además de finanzas institucionales, control interno, servicios de instituciones, gestión humana organizacional, responsabilidad empresarial, crecimiento internacional, secretaria general, unidad de comunicaciones y la unidad de cumplimiento.

A continuación, se presentará el detalle de la estructura administrativa; El total de las dependencias de la estructura de EPM es de 187, las cuales se presentan a continuación:

Nivel institucional: 87

Nivel corporativo: 17(9 de energía, 8 de aguas)

Estructura Administrativa EPM

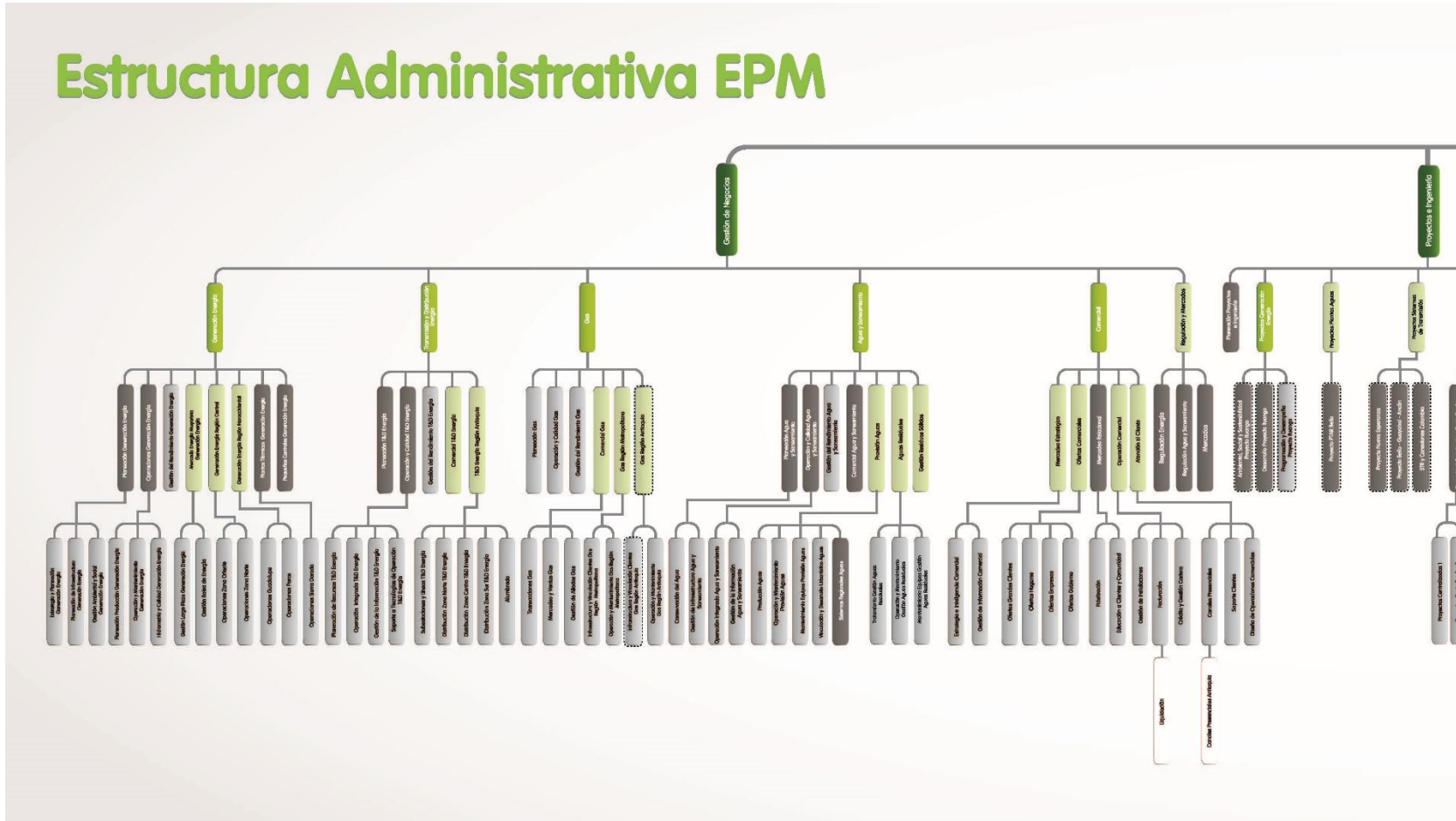


Figura 1 Estructura Administrativa de EPM 1 de 2

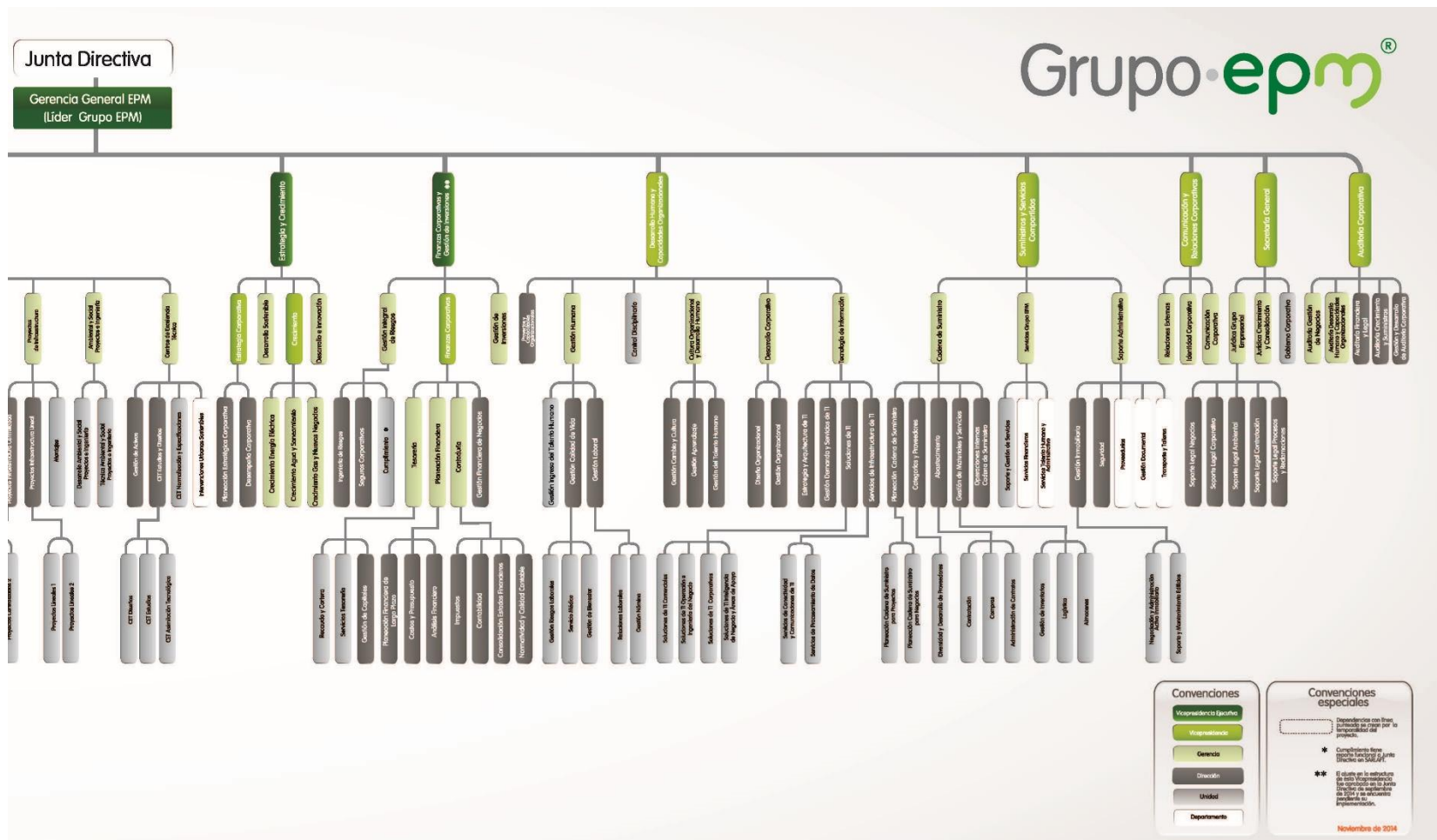


Figura 2 Estructura Administrativa de EPM 2 de 2

Nivel competitivo: 75 (20 de aguas, 55 de energía)

Dependencias de proyectos: 8 (2 en la Gerencia General. 1 en la Dirección de aguas y 5 en la Dirección planeación institucional. (EPM, 2016)

5.1.2.5 Área Gestión Humana y Organizacional

Esta área se encarga de “Liderar el desarrollo de la “Gente Grupo EPM”, la gestión del desarrollo corporativo, de las tecnologías de información y del cambio organizacional y cultural, para potenciar la capacidad de transformación del Grupo EPM” (Grupo EPM, 2016).

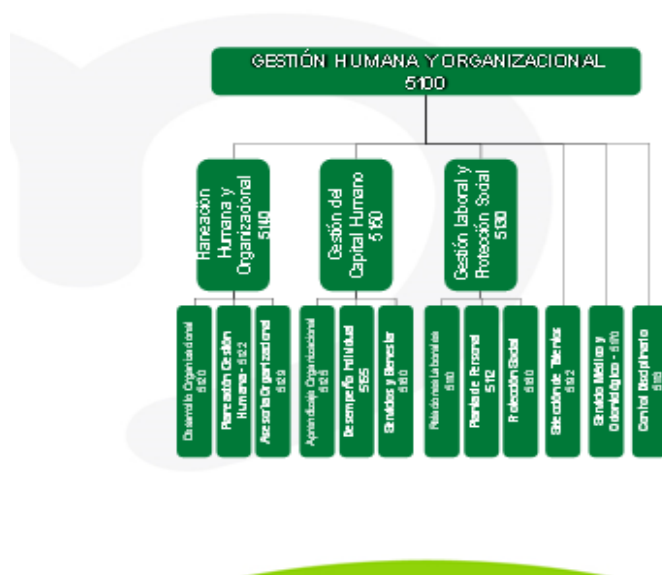


Figura 3 Estructura Gestión Humana y Organizacional

5.1.2.6 Contextualización de Cargos Directivos

A continuación, se dará cuenta de los cargos directivos del área de GITH:

5.1.2.6.1 *Vicepresidencia:*

Nombre del cargo: Vicepresidente Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales

Función Básica: Liderar el desarrollo de la “Gente Grupo EPM”, la gestión del desarrollo corporativo, de las tecnologías de información y del cambio organizacional y cultural, para potenciar la capacidad de transformación del Grupo EPM.

Funciones principales:

Dirigir, coordinar y acompañar la definición e implementación de las políticas y acciones para el desarrollo integral, de lo humano, de la gestión del cambio y la cultura, del desarrollo corporativo y de las tecnologías de información, conforme al concepto de Arquitectura Empresarial.

Liderar la definición del Modelo de Gestión Información del Grupo EPM.

Liderar la identificación y definición de proyectos de desarrollo empresarial requeridos para cerrar brechas de capacidades organizacionales del Grupo EPM.

Liderar la definición del modelo para el desarrollo del talento humano y propiciar el cambio necesario en el Grupo para construir una empresa más humana.

Liderar la formulación y aplicación de políticas de Desarrollo Humano, Desarrollo Corporativo, Desarrollo del cambio y la cultura, Relaciones Laborales individuales y colectivas y Tecnología de Información para el Grupo EPM.

Liderar la intervención de la cultura organizacional del Grupo EPM.

Liderar la definición e implementación de la arquitectura de procesos del Grupo EPM y del sistema integrado de gestión.

Liderar el diseño y mantenimiento de la estructura organizacional, en sus componentes: estructura administrativa, estructura de cargos y salarios, dimensionamiento y gobierno que respondan a la estrategia definida para el Grupo EPM.

Liderar la definición e implementación de la arquitectura de tecnología de información del Grupo EPM en el marco del modelo de arquitectura empresarial.

Liderar la definición e implementación de las estrategias, planes y políticas de tecnología de información según el modelo de intervención del Grupo EPM.

Requisitos Del Cargo:

Formación Académica (1: En los cargos que, para su ejercicio, la normatividad colombiana exija una formación específica profesional, se debe indicar la profesión de acuerdo con lo dispuesto en la ley. Los estudios en el exterior, deberán ser convalidados en Colombia de acuerdo con la normativa vigente. (EPM, 2016)): Formación Básica: Título Profesional Posgrado: Posgrado

Experiencia: Doce (12) años de experiencia laboral en cargos profesionales, de los cuales siete (7) en cargos directivos.

Licencia, Matrícula o Certificación (2: Detallar la licencia, matrícula o certificación requerida para ejercer la profesión demandada como formación académica para el cargo, de acuerdo con las exigencias normativas colombianas. (EPM, 2016)): Matrícula Profesional

5.1.2.6.2 Gerencia:

Nombre del cargo: Gerente Gestión Humana

Función Básica: Liderar y evaluar la gestión del ingreso, calidad de vida, nómina y seguridad social de la “Gente Grupo EPM”, de acuerdo con la normatividad establecida, para lograr una empresa más humana y potenciar la capacidad de transformación del Grupo EPM.

Funciones principales:

Dirigir la formulación y aplicación de políticas para la gestión del ingreso del talento humano, seguridad social, pensional, salud ocupacional y gestión de calidad de vida para los grupos de interés correspondientes.

Dirigir y asegurar el desdoblamiento de las estrategias corporativas y de negocio en el Plan de Gestión Humana.

Dirigir y aprobar la selección, vinculación y cambios en la relación laboral del personal de EPM.

Planear, dirigir y controlar las actividades de los procesos a su cargo: Ingreso y vinculación del talento humano, administración de la nómina y autoliquidación de aportes, prestaciones sociales legales y extralegales, manejo operativo de planta de personal, administración de jubilados, pensionados, pre- pensionados.

Dirigir la administración de los asuntos de seguridad social integral ante los Ministerios de Trabajo y de Salud y Protección Social.

Dirigir la gestión de las prestaciones económicas de los pensionados y jubilados de acuerdo con la normatividad que le aplique.

Resolver en segunda instancia los asuntos relacionados con reclamaciones sobre los procesos a su cargo, presentados por el personal activo, jubilado y ex-servidores.

Dirigir la gestión de la nómina y autoliquidación de aportes y parafiscales para el Grupo EPM.

Dirigir la definición del modelo de servicios de gestión del ingreso del talento humano y gestión calidad de vida para el Grupo EPM.

Liderar los foros de gobierno con los líderes de Gestión Humana de las filiales nacionales.

Asegurar la gestión integral de la demanda de servicios asociados a la gestión del ingreso del talento humano, gestión calidad de vida, gestión nómina y de seguridad social.

Liderar la medición y mejora del nivel de satisfacción de los clientes de Gestión Humana.

Requisitos del Cargo:

Formación Académica (1: Los cargos que para su ejercicio la ley exija una formación profesional específica, se debe indicar la profesión de acuerdo con lo dispuesto en la ley.):

Formación Básica: Título profesional

Posgrado: Posgrado

Experiencia: Nueve (9) años de experiencia laboral en cargos que requieren título

Profesional de los cuales:

- Cinco (5) años en temas relacionados con el cargo de los cuales dos (2) años en cargos directivos en el Grupo EPM.

- Cinco (5) años en cargos de dirección.

Licencia, Matrícula o Certificación (2: Detallar licencia, matrícula o certificación requerida para el desempeño del cargo, de acuerdo con las exigencias de ley): Matrícula Profesional.

(EPM, 2016)

5.1.2.6.3 *Jefe de área:*

Nombre del cargo: Jefe Unidad Gestión Ingreso del Talento Humano

Función Básica: Liderar y evaluar la selección del talento humano del Grupo EPM con el fin de asegurar el talento humano adecuado que potencie el logro de la estrategia.

Funciones principales:

Dirigir la formulación y aplicación de políticas para la selección del Talento Humano.

Dirigir la revisión de cumplimiento de requisitos y validación de títulos y experiencia, del personal, en los cargos que se van a proveer por vinculación inicial, por motivos de traslados horizontales, ascensos, encargos y comisiones de servicios.

Dirigir las actividades necesarias para seleccionar el talento humano con las competencias o habilidades requeridas para el cumplimiento de sus funciones.

Dirigir la ejecución de los procesos de selección para la movilidad de las personas en el Grupo EPM conforme a las políticas definidas.

Dirigir la gestión de relaciones con fuentes claves de talento que permitan incorporar prácticas y reclutar recursos competentes para la organización.

Dirigir y evaluar el diseño, mejora e implementación de herramientas metodológicas y procedimientos que permitan optimizar tiempos y costos de los procesos o actividades para selección del personal del Grupo EPM.

Dirigir la definición de los parámetros de Acuerdos de Niveles de Servicio para los procesos de selección del talento humano.

Dirigir el entrenamiento de los directivos para desempeñarse adecuadamente en los procesos de selección del talento humano.

Dirigir la estructuración y mantenimiento de la información asociada con la gestión de la selección del talento humano.

Dirigir y evaluar la administración de los contratos de aprendices.

Dirigir y evaluar la administración de los contratos de misión temporal.

Requisitos para el Cargo:

Formación Académica (1: Los cargos que para su ejercicio la ley exija una formación profesional específica, se debe indicarla profesión de acuerdo con lo dispuesto en la ley (EPM, 2016)):

Formación Básica: Título Profesional

Posgrado: Posgrado.

Experiencia: Siete (7) años de experiencia laboral en cargos que requieren título profesional, de los cuales:

- Tres (3) años en el Grupo EPM en temas relacionados con el cargo o
- Tres (3) años en cargos de Dirección en temas relacionados con el cargo.

Licencia, Matrícula o Certificación (2: Detallar licencia, matrícula o certificación requerida para el desempeño del cargo, de acuerdo con las exigencias de ley (EPM, 2016)): Matrícula Profesional (EPM, 2016)

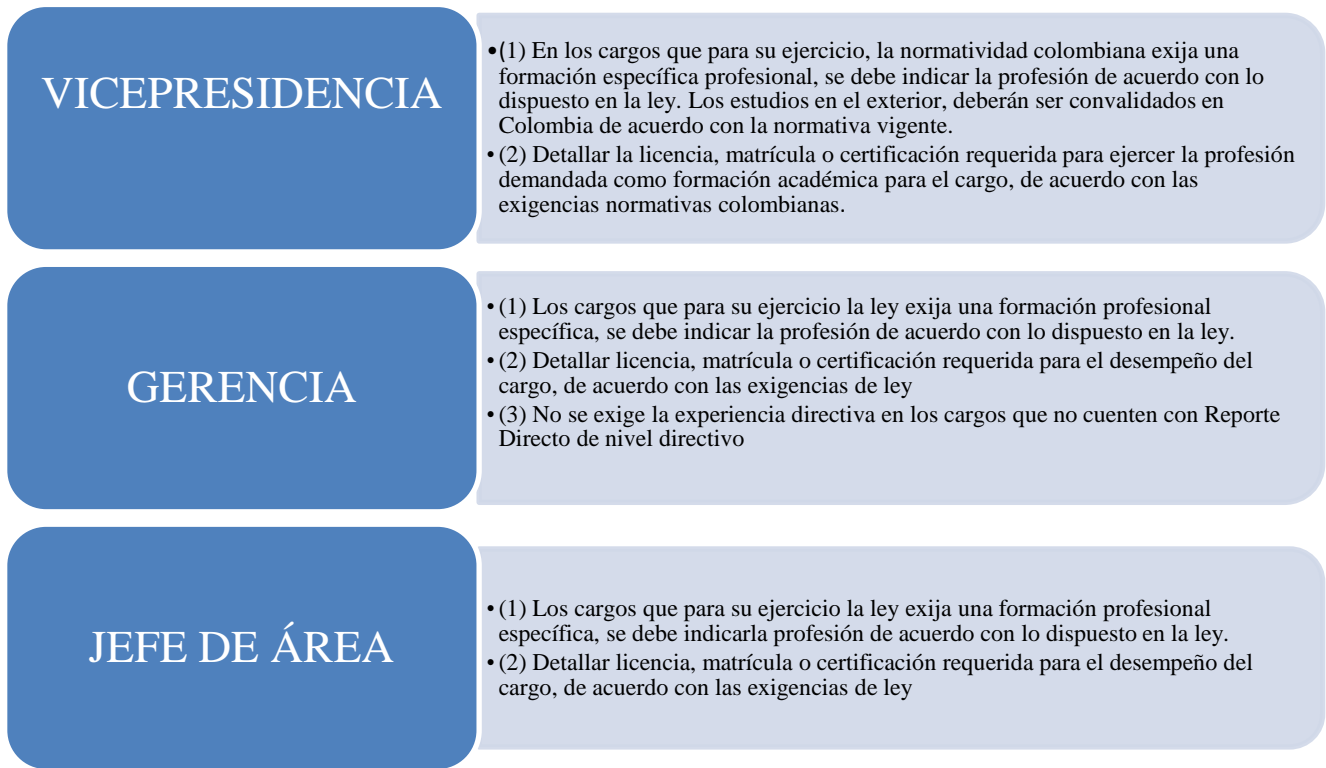


Figura 4 Descripción del Marco Legal de los Cargos

5.1.2.7 Historia GITH (Gestión Ingreso del Talento Humano)

Esta unidad surge hace aproximadamente 13 años, se ha venido consolidando y encargado de todos los procesos de selección hasta vinculación, reubicaciones y ascensos, ahora valoración por actuaciones y valoración de potencial de todos los cargos y convocatorias de EPM.

Está conformada por el Jefe, Profesionales A, B y C además de Tecnólogos y Técnicos Administrativos:

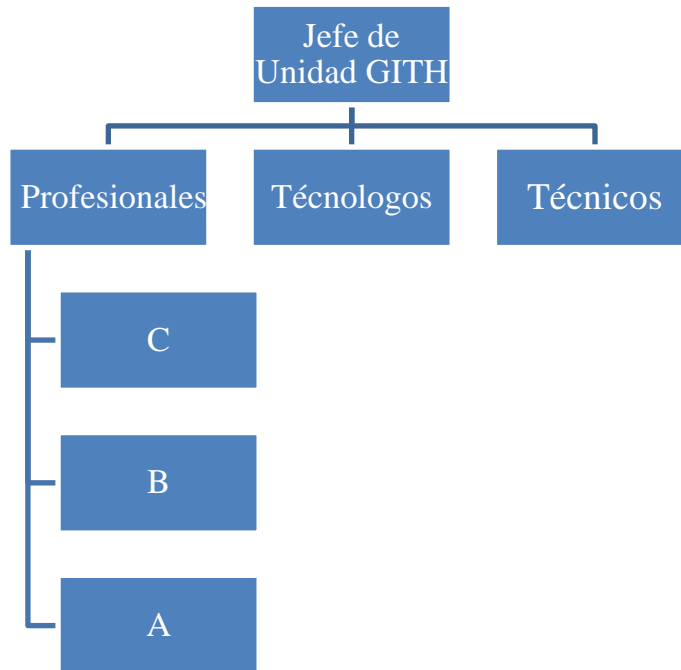


Figura 5 Jerarquía Estructural de la UGITH.

5.1.2.8 Procesos de Selección:

Los procesos de selección de la unidad se hacen bajo la modalidad de “valoración de actuaciones”, y se tienen en cuenta los siguientes pasos:

5.1.2.8.1 Convocatoria.

Cuando hay un cargo que se necesite o una vacante se hace un requerimiento con el jefe encargado de la unidad o dependencia, este verifica y llena cada campo con los requisitos y datos necesarios del cargo necesitado, cuándo es aprobado la Unidad de Gestión Ingreso del Talento Humano (UGITH) procede a publicar el proceso, y esta convocatoria puede ser Externa o Interna. Es externa siempre y cuando el recurso humano se busque por fuera de la organización, es decir que los colaboradores no estén vinculados en la organización y que cumplan con los requisitos del perfil. Es interna cuando se hace para una población específica dentro de la organización, con

el fin de ascender o dar oportunidad a sus trabajadores de mejorar su cargo y por ende su estabilidad económica.

5.1.2.8.2 Reclutamiento.

Este paso se da a través de la página web, los candidatos interesados en los procesos publicados suben su hoja de vida o currículum a la página web de la organización, en el caso de estudiantes de práctica y aprendices deben llevar su currículum en físico a las instalaciones de la organización. Después de revisar la hoja de vida en cuanto a formación, experiencia y de más requisitos las personas que cumplen con éstos son pasadas a la siguiente fase que es la preselección. En el caso de los aprendices van a valoración directa siempre y cuando su carrera aplique a alguna función de la organización; para los estudiantes universitarios se abren unos proyectos específicos y se hace preselección cuando a cada proyecto aprueban en reclutamiento más de tres personas, del contrario van a valoración directa.

5.1.2.8.3 Preselección.

Para un proceso de valoración en la empresa se debe contar con máximo 5 personas mínimo 3, si al proceso se presentan o aprueban el requerimiento menos de tres personas se declara desierto y de nuevo se debe publicar el proceso, en caso tal que se presenten o cumplan con el requerimiento más de 6 personas se debe hacer una preselección. La preselección es un filtro donde se aplica una prueba ya sea de conocimiento o una prueba psicotécnica, esto lo define el jefe cuando este levanta el cargo o requerimiento. Si la prueba es de conocimiento se aprueba con el 60%, en caso tal que sea una prueba psicotécnica se gana con percentil 50. Se escogen los mejores puntajes para el centro de valoración, en caso tal de que solo 6 personas ganen la prueba

por regla de negocios se debe hacer el centro de valoración con las seis personas; si nadie gana la prueba el proceso debe ser nuevamente publicado.

5.1.2.8.4 Centro de valoración.

El centro de valoración se hace con los candidatos que mejor puntaje obtuvieron en la prueba de pre-selección, estas personas están acompañadas del jefe de la dependencia (quien requiere la vacante), un administrador y un psicólogo, además de lo anterior la valoración está compuesto por tres momentos:

5.1.2.8.4.1 Pruebas psicotécnicas.

Se hace a los candidatos que obtuvieron el mejor puntaje en la preselección, se realiza un paquete de pruebas psicotécnicas que las define el psicólogo profesional encargado del proceso y que sirven de insumo para el profesional y por ende para el centro de valoración. Las pruebas son objetivas y proyectivas, entre ellas de habilidad, personalidad, competencias, entre otras.

5.1.2.8.4.2 Centro de valoración.

Consiste en una entrevista psicológica, una entrevista por competencias y una prueba grupal que consiste en resolver un caso en particular, las entrevistas son individuales y las pruebas son un trabajo grupal.

5.1.2.8.4.3 Comité de valoración.

Después de las actividades mencionadas tanto el Jefe como el Psicólogo y el Administrador del proceso se reúnen y bajo criterios de evaluación, requerimiento y competencias, dan las puntuaciones a los candidatos y deciden quién es el candidato con el mejor ajuste al perfil o cargo buscando.

5.1.2.8.5 Verificación de referencias y requisitos.

Se verifican las referencias y certificados laborales, además de los certificados y constancias de estudios, también asuntos legales.

5.1.2.8.6 Exámenes pre- ocupacionales

Después de haber pasado por las diferentes fases descritas anteriormente, la organización requiere hacer unos exámenes médicos y revisión médica por un profesional de la salud vinculado en la organización, después de este paso el siguiente es el proceso a firmar el contrato.

5.1.2.8.7 Contratación.

Los contratos pueden ser indefinidos o definidos esto se define en la creación del requerimiento. Es indefinido cuando el tiempo no está especificado en el cargo, es decir que se sabe la fecha de pacto del mismo e inicio sin embargo no la de terminación. El contrato a término definido o término fijo debe quedar por escrito y firmado por ambas partes tanto el contratante como el contratado del tiempo y las funciones que se desempeñará.

5.1.2.8.8 Retroalimentación.

El candidato que apruebe el proceso tiene el derecho a tener una devolución de resultados por parte del psicólogo evaluador, donde tendrá una devolución de la información en cuanto a fortalezas y oportunidades de mejora bajo los aspectos y competencias evaluadas, se propone un plan de desempeño y mejoramiento para un mejor desarrollo laboral. En caso de los demás candidatos que hicieron parte del centro de valoración se les hace la retroalimentación siempre y cuando la soliciten.

Cualesquiera de las modalidades se presentan en la organización tanto los contratos a término indefinido como a término fijo, esto se encuentra especificado en el requerimiento o en el cargo desde que se levanta el perfil y se debe cumplir a la persona que se ajuste al proceso después de haber aprobado cada una de las fases.

5.1.3 Proceso de Selección del Talento Humano

En la página web de EPM se encuentran todas las opciones que existen para las personas en materia de empleos, tales como convocatorias, resultados de procesos y novedades de la Unidad de Selección de Talentos.

Es importante tener en cuenta que la inscripción a los procesos de selección se hace únicamente a través de la página web, ya no se tiene que entregar físicamente la solicitud de inscripción en el Edificio EPM.

El Proceso de Selección de Talento Humano de EPM, hace parte del Modelo para el Gerenciamiento del Talento Humano basado en competencias (actuaciones). La información resultante es insumo para los demás procesos de la Dirección Gestión Humana y Organizacional.

5.1.3.1 Fases del Proceso.

Este proceso tiene dos grandes fases: pre-valoración y valoración. Cada una de ellas con actividades definidas.

5.1.3.1.1 Pre-valoración.

Incluye las actividades de publicación de invitación, recepción de solicitudes de inscripción, publicación de resultados admitidos y no admitidos en el proceso, preselección si es necesaria y publicación de resultados de preselección.

5.1.3.1.2 Valoración.

Esta fase inicia con la acreditación de los requisitos solicitados para el proceso, a través de la presentación de los certificados con las características especificadas en ésta invitación, y la posterior revisión de los mismos por parte de la Unidad Selección de Talentos.

En esta fase se evalúan las competencias de los candidatos que aprobaron la fase de pre-valoración y se identifica la persona que tiene el mayor ajuste al perfil definido para el cargo.

La evaluación se realiza por medio de una de las siguientes metodologías: evaluación de competencias (actuaciones) por centro de valoración o evaluación de competencias (actuaciones) sin centro de valoración.

La divulgación de los resultados de las diferentes etapas y la citación a las actividades, se realiza a través del portal www.epm.com.co.

5.1.4 Actuaciones Grupo EPM

EPM como empresa prestadora de servicios públicos (energía, gas y agua potable) tiene una responsabilidad empresarial y social de gran impacto, puesto que de la organización depende el bienestar, comunicación y salud no solo de la comunidad local sino también internacional, ya que estos servicios (agua potable, energía) están directamente implicados con las necesidades

básicas del ser humano para vivir y tener una mejor calidad de vida, y su visión empresarial es brindarle prosperidad a sus clientes durante muchos años.

Como responsable del desarrollo y bienestar de los individuos, EPM debe trabajar en la habilidad para moldear un panorama próspero y productivo a lo largo de las distintas oficinas, regiones e incluso continentes donde presta sus servicios ya sea públicos, de inversión, educativos o de negocios. El éxito que EPM tenga radica en una estrategia de talento inteligente, que tiene como fin moverse casi que al mismo ritmo de este mundo cambiante; además del aporte de los profesionales de Recursos Humanos que necesitan preparar sus equipos operacionales y a ellos mismos para funcionar en un entorno global que cambia rápidamente, logrando ser una función o núcleo esencial que lidere la obtención de los resultados de negocio, objetivos y metas organizacionales brindando un recurso humano que fusione la responsabilidad social, los valores organizacionales, la eficacia y tiempo.

De acuerdo al crecimiento y expansión empresarial que tiene EPM, en la actualidad y con visión a futuro, su mayor aliado para lograr los objetivos organizacionales son uno (1) el talento humano y dos (2) la estrategia corporativa, son los dos puntos o ejes fundamentales de una compañía para brindar un buen servicio a la comunidad o el mercado. “Una compañía es tan buena como lo sea su talento. Y el talento de una empresa es tan bueno como lo sea su estrategia. Los responsables de talento deben tener una estrategia de gestión de carreras, esto no puede dejarse al azar, puesto que los empleados hoy en día no sólo buscan un trabajo, quieren progresión de carrera.” (MERCER, 2016).

Es entonces que al ampliarse su visión empresarial sus colaboradores no serán solamente nacionales sino nativos de los países donde se encuentra la misma y desde ahí varía la forma de ser de cada uno de los colaboradores, por razones básicas de cultura y costumbres, se puede

inferir que de acuerdo a lo anterior se verá reformado la evaluación de sus candidatos y se plantea una valoración por actuaciones, entendiéndose ésta como (GRUPO EPM, 2016) “los comportamientos(de un colaborador, de un equipo de trabajo, de una dependencia, de los líderes, de los aprendices) que en el día a día reflejan la cultura de la organización y por ende permiten alcanzar el propósito empresarial de la misma”; a continuación se mostrara una tabla donde se enseñan las nueve actuaciones del grupo EPM:

Actuación	Definición	Concepto	Nivel 1: Vicepresidentes	Nivel 2: Gerentes y Directores	Nivel 3: Jefes de Unidad, Departamento y Gestores de Equipo	Nivel 4: Profesionales	Nivel 5: Tecnólogos, Técnicos y Auxiliares	Nivel 6: Personal de Sostenimiento
Crear visión estratégica	Es la capacidad de contribuir a la visión estratégica creando una visión inspirada en los principios de la organización y la dinámica del entorno, considerando las perspectivas y prospectivas de corto y largo plazo que permitan detectar tendencias y anticiparse a los cambios para aprovechar las oportunidades y prepararse para los riesgos.	Contribución a la estrategia	Crea una visión estratégica inspirada en los principios de la responsabilidad social empresarial y basada en un análisis de la dinámica del mercado, los grupos de interés y en las relaciones entre estos factores.	Alinea la estructura, los procesos, los sistemas y el talento según corresponda, respetando las consecuencias económicas, sociales y ambientales de la implementación de una estrategia.	Se asegura que las personas en el equipo entiendan la estrategia establecida por la organización y que sus metas se encuentren cuidadosamente alineadas.	Demuestra entender la estrategia establecida por la organización al ejecutar actividades alineadas con ella.	Conoce la forma en que su labor contribuye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Conoce la forma en que su labor contribuye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
		Visión del entorno	Detecta las tendencias y se anticipa a los cambios en el mercado y en el entorno que afectan las decisiones estratégicas de la organización.	Investiga datos del negocio, el mercado y la industria de manera proactiva y sistemática, utilizando una gran variedad de fuentes y redes.	Identifica y comunica el impacto potencial de los cambios en el negocio, el mercado y la industria pueden tener en la organización.	Toma la iniciativa para reunir periódicamente información sobre el negocio, el mercado y la industria y la tiene en cuenta al sustentar sus decisiones y acciones.	No Aplica.	No Aplica.
		Perspectiva y prospectiva de negocio	Tiene un profundo conocimiento de la organización desde una perspectiva a largo plazo, logrando anticiparse para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos.	Elabora planes de contingencia a largo plazo para aprovechar las oportunidades y prepararse para los riesgos del entorno.	Identifica los objetivos operacionales que apoyan los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización, manteniendo un equilibrio entre los mismos.	Asigna tiempo y recursos de acuerdo con la importancia de las metas de corto y largo plazo.	Es eficiente en el uso de los recursos asignados.	Es eficiente en el uso de los recursos asignados.
Lograr resultados	Es la capacidad de establecer metas claras, que suponen un desafío para sí mismo, así como para la organización, persiguéndolas con entusiasmo y energía, manteniéndose orientados hacia el logro de resultados y tomando decisiones efectivas y oportunas, incluso frente a cambios en el mercado y obstáculos organizacionales.	Establecimiento de metas	Establece metas claras y desafiantes para sí mismo, así como para la organización, y las persigue con entusiasmo y energía.	Establece metas específicas y desafiantes para su equipo de trabajo y realiza ajustes cuando sea necesario.	Establece metas específicas y desafiantes para su equipo de trabajo y realiza ajustes cuando sea necesario.	Ejecuta con entusiasmo y de manera oportuna las acciones definidas para la consecución de las metas pactadas.	Realiza las tareas asignadas con entusiasmo y de manera oportuna, contribuyendo en el logro de los objetivos de su equipo.	Realiza las tareas asignadas con entusiasmo y de manera oportuna, contribuyendo en el logro de los objetivos de su equipo.
		Orientación al logro	Impulsa una cultura organizacional en la cual los empleados tienen una fuerte orientación al logro y la consecución de resultados.	Define y ajusta planes de trabajo enfocados en el logro de resultados, indicando frente a obstáculos significativos, cambios en el mercado y obstáculos organizacionales.	Asigna los recursos necesarios, define tiempos y coordina acciones para lograr la ejecución de los planes orientados a producir los mejores resultados para la dependencia y la organización.	Toma medidas oportunas y eficaces para solucionar los inconvenientes, o los problemas en los procesos, y los resalta si fueran necesarios.	Resuelve las situaciones típicas del trabajo y/o aquellas que puedan afectar el logro de los objetivos con recursividad y autonomía propia de su nivel.	Resuelve las situaciones típicas del trabajo y/o aquellas que puedan afectar el logro de los objetivos con recursividad y autonomía propia de su nivel.
Orientación al servicio	Es la capacidad de contribuir individual y colectivamente a la cadena de valor con el fin de lograr un servicio que genere la satisfacción de los clientes mostrando empatía, sincero interés y voluntad a prestar al cliente como un socio y asesor de confianza.	Contribución a la cadena de valor	Impulsa a la organización a tener presente la cadena de valor y a comprender la contribución de cada una de las áreas.	Transmite claridad a las dependencias a su cargo y con quienes interactúa, sobre su contribución en la cadena de valor.	Se asegura que las personas en el equipo comprendan su contribución en la cadena de valor al cliente.	Entiende cómo su contribución impacta en la cadena de valor.	Entiende cómo su trabajo impacta los resultados del equipo y la dependencia y promueve la satisfacción de los clientes.	Entiende cómo su trabajo impacta los resultados del equipo y la dependencia y promueve la satisfacción de los clientes.
		Servicio al cliente	Alinea la organización con un enfoque orientado al servicio que permita a los clientes percibir el valor de la Organización como un socio y asesor de confianza.	Identifica los procesos y define recursos que aseguren responder a la propuesta de valor ofrecida a los clientes.	Define y coordina acciones que eliminen obstáculos y aseguren la respuesta efectiva oportuna a la propuesta de valor ofrecida al cliente.	Responde con entusiasmo y decisión a solicitudes y problemas de clientes con rapidez y eficiente.	Realiza las tareas requeridas para servir con puntualidad y calidad a las necesidades de los clientes.	Realiza las tareas requeridas para servir con puntualidad y calidad a las necesidades de los clientes.
		Proximidad	Impulsa en la organización la proximidad como una práctica que propicia el desarrollo de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.	Promueve en su equipo la práctica de la proximidad como instrumento para el desarrollo de habilidades para el logro de resultados.	Promueve en su equipo la práctica de la proximidad de las habilidades como instrumento que permite el logro de resultados.	Proporciona proximidad continua de una manera constructiva para contribuir a aumentar las habilidades de los empleados.	Es receptivo a la proximidad de sus jefes y de sus compañeros para ser más efectivo y eficiente en su labor.	Es receptivo a la proximidad de sus jefes y de sus compañeros para ser más efectivo y eficiente en su labor.
Desarrollo	Es la capacidad de crear las condiciones para permitir el desarrollo en las personas habilidades para influir en los resultados y mejorar su desempeño, utilizando la práctica de la proximidad como instrumento para la gestión integral del desempeño para lograr un mayor entendimiento de las metas y contribución al negocio.	Desarrollo de habilidades	Crea las condiciones necesarias para fomentar el desarrollo de habilidades en la organización al mismo tiempo que identifica aquellos que son requeridos en los de las prioridades organizacionales.	Promueve en su equipo la práctica del desarrollo de las habilidades como instrumento que permite el logro de resultados.	Identifica las habilidades que son requeridas para su equipo y define los planes de desarrollo integrados las necesidades de la dependencia las aspiraciones personales.	Identifica las habilidades que son requeridas para la ejecución de sus tareas actuales, tales como las futuras para responder a nuevas capacidades organizacionales y a sus propios personales.	Se ocupa de desarrollar permanentemente las habilidades necesarias para ejecutar su trabajo de manera efectiva.	Se ocupa de desarrollar permanentemente las habilidades necesarias para ejecutar su trabajo de manera efectiva.
		Gestión del desempeño	Traduce los objetivos estratégicos en metas organizacionales de gestión del desempeño (resultados y actuaciones), asegurando el correcto entendimiento y contribución al negocio.	Se asegura que los equipos a su cargo definan y establezcan metas de desempeño alineadas a los objetivos estratégicos de la organización y que a su vez hagan lo mismo en sus equipos.	Define claramente las metas de desempeño su equipo, ayuda a comprender cómo su cumplimiento contribuye a los objetivos de la organización y realiza la valoración de la desempeño de sus funcionarios de acuerdo con los parámetros definidos.	Realiza sus compromisos de acuerdo con los planes de eficiencia, oportunidad y calidad definidos por la organización.	Cumple sus compromisos de acuerdo con los planes de eficiencia, oportunidad y calidad definidos por la organización.	Cumple sus compromisos de acuerdo con los planes de eficiencia, oportunidad y calidad definidos por la organización.
Impacto e influencia	Es la capacidad de identificar procesos, cargos y roles interdependientes que permitan influir en situaciones o generar impacto en otras áreas, priorizando los objetivos del negocio y generando valor compartido a partir del trabajo colaborativo.	Capacidad de influencia	Construye alianzas a largo plazo para generar impacto en la consecución de los objetivos organizacionales.	Promueve la colaboración en su propio equipo así como también en otros, logrando construcciones colectivas para generar valor compartido.	Establece y estimula metodologías y estilos de trabajo basados en la integración de personas (diversidad de objetivos comunes y apoyo mutuo) en la consecución de las metas compartidas.	Utiliza argumentos claros para llegar a acuerdos con los demás.	Realiza sus tareas y brinda apoyo a otros para conseguir resultados colectivos.	Realiza sus tareas y brinda apoyo a otros para conseguir resultados colectivos.
		Colaboración con los demás	Fomenta sistemas y prácticas integradas que permitan a los demás a la colaboración y a generar valor compartido.	Promueve la colaboración en su propio equipo así como también en otros, logrando construcciones colectivas para generar valor compartido.	Establece y estimula metodologías y estilos de trabajo basados en la integración de personas (diversidad de objetivos comunes y apoyo mutuo) en la consecución de las metas compartidas.	Realiza sus tareas y brinda apoyo a otros para conseguir resultados colectivos.	Realiza sus tareas y brinda apoyo a otros para conseguir resultados colectivos.	Realiza sus tareas y brinda apoyo a otros para conseguir resultados colectivos.
Sensibilidad Cultural	Es la capacidad de aceptar la diversidad, comprender y respetar distintas culturas, cercanas y basadas en la confianza, y por estar a la vanguardia en el estilo de interactuar con personas de otros países o regiones, buscando asegurar una comunicación clara y una complementariedad que permita aprovechar al máximo las fortalezas.	Sensibilidad interpersonal	Es un ejemplo a seguir por su capacidad para establecer relaciones cálidas, cercanas y basadas en la confianza, y por estar a la vanguardia en el estilo de interactuar con personas de otros países o regiones, buscando asegurar una comunicación clara y una complementariedad que permita aprovechar al máximo las fortalezas.	Promueve en su equipo las relaciones cálidas, cercanas y basadas en la confianza y ayuda a su equipo a actuar de la misma manera con sus propios equipos.	Motiva a su equipo a comprender, aceptar y respetar la diversidad, estimulando la construcción de relaciones de confianza que faciliten el logro de objetivos comunes.	Construye relaciones cálidas y cercanas con las personas con las que interactúa.	Construye relaciones cálidas y cercanas con las personas con las que interactúa.	Construye relaciones cálidas y cercanas con las personas con las que interactúa.
		Respeto por la diversidad	Impulsa el respeto por la diversidad en toda la organización y alienta las múltiples perspectivas capitalizando las diferencias culturales para generar sinergias.	Promueve el respeto por la diversidad y el aprovechamiento de las fortalezas de diferentes culturas y entornos en los equipos de la organización.	Comprende las diferencias culturales y gestiona equipos de trabajo formados por personas con estilos y talentos diferentes en permanente complementariedad.	Demuestra respeto y predisposición para entender y ejecutar acciones con personas de diferentes estilos, de otras culturas y variados entornos, de manera efectiva.	Interactúa de manera efectiva con personas de diferentes estilos y costumbres.	Interactúa de manera efectiva con personas de diferentes estilos y costumbres.
Adaptabilidad	Es la capacidad de aceptar y amoldarse a los cambios de manera flexible y optimista, modificando el propio comportamiento para alcanzar objetivos, incluso cuando las situaciones disruptivas en el entorno o los momentos de estrés puedan conllevar un cierto riesgo.	Gestión del cambio	Realiza la organización para adopción de manera flexible y permanente al cambio impulsado por condiciones externas e internas.	Crea los sistemas y procesos adecuados para promover y apoyar las iniciativas de cambio.	Apoya los esfuerzos de cambio organizacional y promueve al dividir y contribuir a la comprensión de las nuevas actuaciones requeridas.	Incorpora en su gestión nuevas actuaciones requeridas por la organización para responder a situaciones y prioridades cambiantes.	Incorpora en su gestión nuevas actuaciones requeridas por la organización para responder a situaciones y prioridades cambiantes.	Incorpora en su gestión nuevas actuaciones requeridas por la organización para responder a situaciones y prioridades cambiantes.
		Respaldo al riesgo	Respalda a sus colaboradores y apoya sus decisiones, incluso cuando estas puedan conllevar un cierto riesgo y/o pueden ser cuestionadas por el alto grado de novedad e incertidumbre presente en ellas.	Toma decisiones que pueden conllevar un cierto riesgo y/o pueden ser cuestionadas, impulsando en su equipo de trabajo a asumir nuevos desafíos.	Assume con firmeza y determinación desafíos y tareas que conlleven un cierto riesgo, tanto para sí mismo como para su equipo de trabajo.	Realiza con firmeza y determinación tareas que conlleven un cierto riesgo.	Realiza con firmeza y determinación las tareas asignadas que conlleven un cierto riesgo.	Realiza con firmeza y determinación las tareas asignadas que conlleven un cierto riesgo.
		Tranquilidad frente al cambio	Transmite tranquilidad a los miembros de la organización promoviendo una visión optimista durante situaciones de cambios o momentos de estrés.	Establece objetivos claros para su equipo de trabajo y transmite tranquilidad, con el fin de implementar eficientemente los procesos de cambio.	Mantiene el control en la gestión y el equilibrio emocional durante situaciones de cambio.	Responde con recursividad y equilibrio emocional a tareas no planeadas y/o ambiguas que requieren una hoja de ruta para avanzar.	Acepta y se adapta rápidamente a nuevas situaciones y requerimientos.	Mantiene una actitud positiva en la ejecución de sus labores a pesar de las dificultades.
Innovación	Es la capacidad de desafiar a los demás hacia la mejora continua y optimización de los procesos, proponiendo mejores formas de hacer las cosas, compartiendo nuevos enfoques, promoviendo el intercambio de experiencias y fomentando el pensamiento innovador que contribuya a mejorar los resultados del negocio.	Mejora continua de procesos	Desafía a los demás a proponer ideas innovadoras y mejores formas de hacer las cosas que contribuyan a los resultados de los procesos en los que participa.	Promueve la exposición de ideas en su equipo, analiza y define nuevas formas de trabajar en el proceso para alcanzar metas y soluciones en los procesos en los que participa.	Provooca en el equipo el intercambio de ideas y experiencias con el fin de promover y apoyar la implementación de iniciativas, mejoras continuas y optimizaciones.	Identifica y aplica nuevas formas de hacer su trabajo con el fin de alcanzar una mejora continua y/o optimización.	Aporta ideas y soluciones con el fin de alcanzar una mejora continua y/o optimización del trabajo que realiza.	Aporta ideas y soluciones con el fin de alcanzar una mejora continua y/o optimización del trabajo que realiza.
		Curiosidad intelectual	Realiza tendencias y comparte nuevas enfoques para promover el intercambio de conocimientos y la mejora continua de la organización.	Promueve tendencias de vanguardia, las adapta e incorpora al desarrollo de procesos soluciones acorde al contexto organizacional.	Investiga activamente e identifica nuevos enfoques y soluciones con el fin de resolver problemas, lograr mejoras y eficiencias en los procesos.	Analiza e integra información interna y externa con el fin de generar soluciones, mejoras y eficiencias en los procesos.	Aplica conceptos, conocimientos, técnicas y metodologías en las tareas que realiza con el fin de generar soluciones, mejoras y eficiencias en los procesos.	Aplica conceptos, conocimientos, técnicas y metodologías en las tareas que realiza con el fin de generar soluciones, mejoras y eficiencias en los procesos.
Capacidad de aprendizaje	Es la capacidad de reflexionar sobre el propio accionar en forma crítica, pero a la vez constructiva, transformando experiencias individuales en aprendizajes colectivos que ayuden a resolver problemas complejos en pos de lograr mejores resultados para la gestión actual y futura de la organización.	Conocimiento de sí mismo	Muestra un conocimiento de sí mismo que invita a otros a reflexionar sobre sus acciones en forma crítica y a reconocer oportunidades de desarrollo que permitan alcanzar los propósitos personales y resultados más positivos para la organización.	Reflexiona sobre su accionar en forma crítica, reconociendo aquellas oportunidades de mejora donde un mayor desarrollo le permita alcanzar resultados más positivos para sí mismo y para la organización.	Define sus metas de desarrollo teniendo en cuenta las necesidades de su equipo y sus propias aspiraciones.	Demuestra un conocimiento de las propias fortalezas y oportunidades de mejora que identifica su equipo de trabajo para emprender acciones para su propio desarrollo.	Identifica sus fortalezas, las pone al servicio de su labor y trabaja para fortalecer sus oportunidades de desarrollo.	Demuestra interés por su desarrollo personal y colectivo de sí mismo.
		Resolución de problemas	Replantea los temas y desafíos para que tengan más sentido para los demás en la gestión de la organización para el futuro éxito.	Expone y analiza las ideas o situaciones complejas de forma que sean claras, simples y fáciles de entender para los demás.	Resuelve eficazmente problemas o problemas complejos desarrollados en partes más pequeñas.	Identifica las causas subyacentes de los problemas antes de intentar resolverlos.	Resuelve problemas relacionados con su labor en forma efectiva.	Resuelve problemas relacionados con su labor en forma efectiva.
			Mayor Complejidad			Menor complejidad		

Figura 6 Tabla de Actuaciones EPM (GRUPO EPM, 2016)

5.2 Historia de la Gestión Humana

La ocupación de gestión humana durante mucho tiempo fue apreciada como una tarea administrativa (Beer, 1997) de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ulrich, 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001). Se empieza a cuestionar el quehacer de la gestión humana, ya que se encontraba en el ámbito totalmente operativo, y se estaba descuidando de proceso tan importantes como el tipo, el hacer y el lograr (qué tipo de persona es más idónea para el cargo a desempeñar, y el mantenimiento a largo plazo en la misión de la organización, qué hacer para fortalecer y prolongar los que objetivos y resultados estratégicos empresariales, el cómo lograr que los colaboradores trabajen en la misión social, ambiental y empresarial de la organización) ejes fundamentales para el cumplimiento de metas empresariales.

A partir de este estudio surgen tres aspectos importantes que determinan una buena gestión humana dentro de una organización:

- Alinear las diversas prácticas con las estrategias básicas de negocio.
- Lograr el encaje de la estrategia competitiva de la empresa y sistema de recursos humanos.
- Conseguir una coherencia interna entre las diversas técnicas.

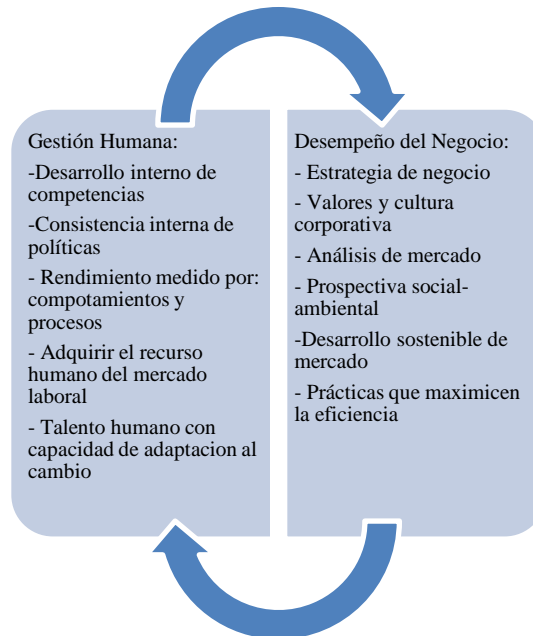


Figura 7 Modelo de Integración de la Gestión Humana con el Objetivo Empresarial (Miles y Snow, 1978)

La gestión humana se considera como un proceso estratégico transversal que permite guiar los demás procesos de la organización, ya que desde la administración de la gestión humana se provee a las dependencias y proyectos organizacionales, de los recursos necesarios para lograr los objetivos ambientales, sociales y económicos. En otras palabras, la gestión humana “consiste en el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, que busquen el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno social” (Cuesta, 2009).

El entorno laboral actual donde se encuentran las empresas cada vez es más competitivo, y dada la exigencia del medio el capital humano se torna como un eje principal para el desarrollo de una empresa, siendo los impulsores principales de los logros y la estrategia corporativa. Dicha evolución del mercado, implica que cada vez la gestión humana trabaje y mejore sus herramientas, prácticas y políticas, de manera que se logre capturar, motivar y mantener el talento

humano que más se adecúe y por ende aporte al desarrollo de los valores, proyecciones y metas organizacionales.

5.2.1 ¿Qué es administración?

La administración es una actividad humana que se encuentra enmarcada en cada una de las actividades de los individuos, sea en el desarrollo personal o colectivo. A medida que el hombre va evolucionando sus ideas, conceptos, y constructos culturales, su entorno también mejora, ya que para buscar un mayor rendimiento en sus actividades y objetivos debe utilizar la planificación y el trabajo en grupo, como ser social que es. La organización y disciplina permiten el éxito de los objetivos colectivos y por ende la satisfacción de las necesidades de las personas y el ambiente social. De acuerdo a lo anterior se puede inferir que la administración se entiende como la disciplina que está orientada a los logros organizacionales (conjunto de personas trabajando por un fin colectivo), los cuales se cumplen gracias a la coordinación y el esfuerzo de cada uno de los individuos y el uso adecuado de los materiales financieros, tecnológicos y normativos.

A lo largo de los años la administración ha evolucionado y ha tenido un recorrido en su historia con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales para la producción y bienestar de la sociedad, se mencionará algunos momentos de la misma:

5.2.1.1 Administración Sistemática:

Esta administración se refiere directamente a un sistema de producción, donde el hombre es reemplazado por las máquinas de producción. Según Adam Smith, después de hacer un estudio en una fábrica de producción de alfileres, plantea que la especialización en un trabajo es igual a

eficiencia y por lo tanto mayor producción, por ende, en un grupo de trabajo se deben dividir las tareas.

En su libro *La riqueza de las naciones*, plantea “el crecimiento económico como la clave principal para el bienestar social” (Smith, 1776), puesto que se potencia a través de la división del trabajo y la libre competencia. Según Smith la división del trabajo, se refiere especializarse en una tarea que beneficie al que la hace (obrero) y por tanto a quien la necesita (mercado), de esta manera hay libre competencia ya que la sociedad está demandando necesidades de alimentación, infraestructura, bienestar, salud, entre otros.

5.2.1.2 Administración Científica:

A partir de los aportes de Adam Smith diferentes pensadores, científicos se dedicaron a estudiar la manera o forma de mejorar la especialización del trabajo para lograr mayor eficiencia y desempeño dentro de una organización. El objetivo principal de la administración científica era “Racionalizar y estandarizar las actividades laborales mediante la fragmentación de las tareas, es decir tener control y coordinación en el trabajo bajo una relación Jerárquico- personal” (Ramio, 1999). Entre los autores más destacados en la administración científica están:

Frederick W. Taylor: Considerado el padre del padre de la administración, se enfocó en encontrar el método y herramientas para una mejor eficacia y producción en el trabajo, y para lograrlo crea 4 principios:

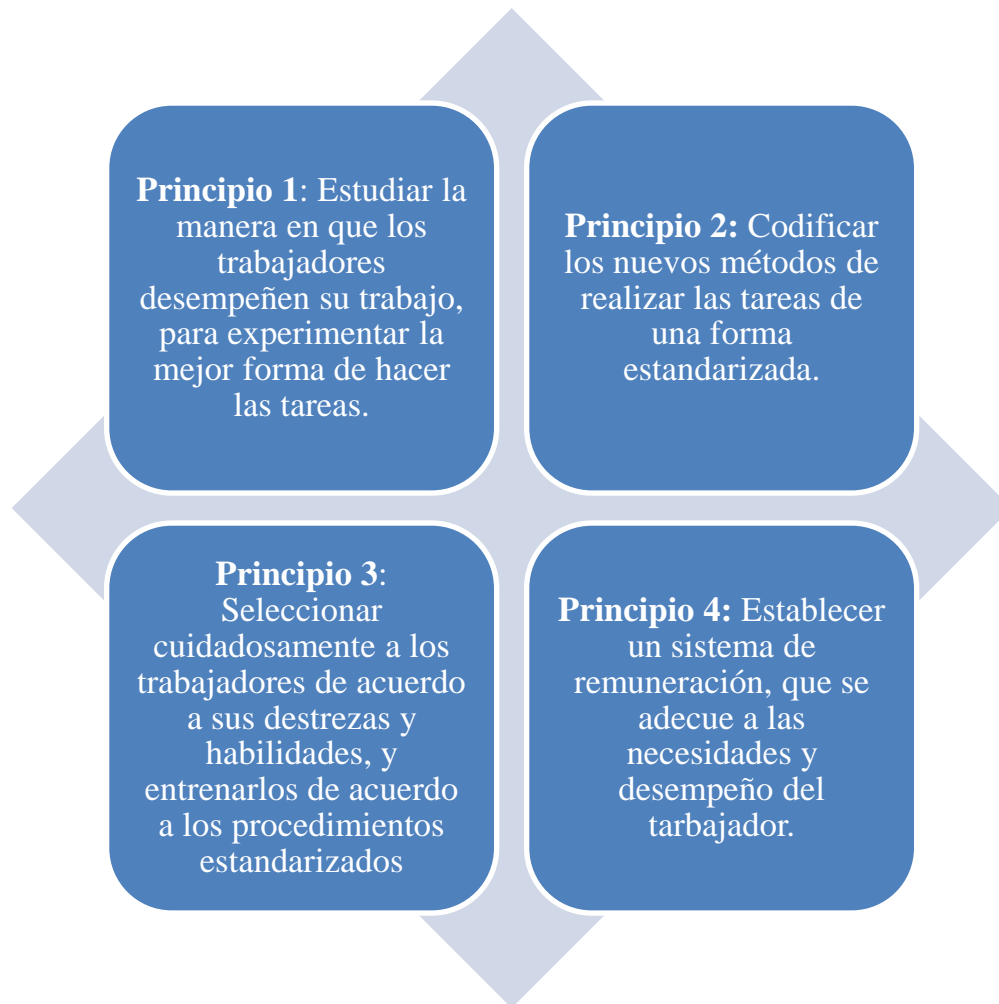


Figura 8 Principios Propuestos por Taylor (JONES Y GEORGE, 2010)

Frank y Lillian Gilbreth: Ambos perfeccionaron el aporte hecho por Taylor, ya que su objetivo se focalizaba en eficiencia, en cuanto al ahorro de tiempo y movimientos, en las actividades laborales.

Henry Gantt: Este ingeniero tenía como propósito elevar la eficiencia de los obreros, de esta manera emplea una modalidad de bonificaciones, que consistía en premiar al trabajador con una bonificación extra cada vez que cumpliera los objetivos empresariales.

5.2.1.3 Teoría de la Administración General:

Se encarga de estudiar el cómo crear una estructura empresarial de manera que los procesos, actividades y desempeño sean cada vez más eficaces y eficientes. Las teorías más influyentes son las de los autores:

Henri Fayol: Ingeniero y ejecutivo francés que después de hacer un estudio, identifica cinco funciones y catorce principios de la administración para aumentar la eficiencia en el proceso administrativo.

5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

- Planificación
- Organización
- Instrucción
- Coordinación
- Control

14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

- División de trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de intereses individuales a los generales
- Remuneración personal
- Centralización
- Cadena de Mando
- Orden
- Equidad
- Estabilidad y el mantenimiento del personal
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo

Figura 9 Estudio de Fayol del Proceso Administrativo.

Max Weber: Sociólogo e historiador alemán, no solo se centra en la eficiencia y productividad, sino que reflexiona en los problemas económicos y sociales que enfrentaban las organizaciones y como esto interfería en el desempeño de los trabajadores; propone cinco principios de eficiencia para lograr una mejoría en el desempeño organizacional.

1. División del Trabajo: Debe especificarse con claridad el alcance y responsabilidades laborales de cada puesto.
2. Jerarquía: La autoridad formal de un jefe deriva posición jerárquica en la organización.
3. Reglas y Procedimientos: Los gerentes deben crear un sistema bien definido de reglas procedimientos y conductos, que les permitan controlar el comportamiento de los empleados en la organización.
4. Impersonalidad: Cuando la organización tiene un sistema ordenado de jerarquía, la autoridad se ejerce con eficacia de modo que los empleados saben a quién rendir cuentas.
5. Empleo y promoción basados en la preparación técnica: Las personas deben ocupar los puestos según su desempeño, no por su lugar en la sociedad, ni por sus relaciones personales. (Jones y George, 2010)

5.2.1.4 Enfoque de Relaciones Humanas:

Esta escuela se desarrolla en los años 1930 a 1955, son de varios pensadores que influyeron con sus ideas e investigaciones por un objetivo común “comprender la interacción de los psicológicos y sociales con la situación laboral a fin de influir en el desempeño. Las relaciones humanas fueron el primer acercamiento que enfatizó las relaciones laborales informales y la satisfacción del trabajador” (Bateman y Snell, 2009).

5.2.1.5 Enfoque Cuantitativo:

A partir de la segunda guerra mundial surgen la aplicación de análisis cuantitativo a los problemas y toma de decisiones gerenciales, es decir se da el uso de técnicas matemáticas en el

análisis de la información para que la toma de decisiones este formulada con objetividad y racionalidad de manera que complemente la administración de los recursos económicos, investigativos y sociales.

5.2.1.6 Teoría General de Sistemas:

En esta teoría se resalta el hecho de que los componentes sociales y técnicos de la organización están estrechamente relacionados, ya que un cambio en uno de ellos afecta a los demás, si el entorno ambiental y social tiene una alteración, el servicio prestado por la organización se ve directamente implicado ya que la empresa es un sistema abierto que transforma los productos y recursos del medio para devolverlos al entorno de manera que sea adquirido por el cliente. (Katz y Kahn, 1996)

5.2.1.7 Teoría de las Contingencias:

Señala los diversos factores (externos e internos) que influyen en el desarrollo de las organizaciones, es por eso que no una aplicación universal de la administración no es viable ya que todas las organizaciones varían en sus situaciones, objetivos, tamaños, tareas realizadas y servicios brindados. (Bateman y Snell, 2009)

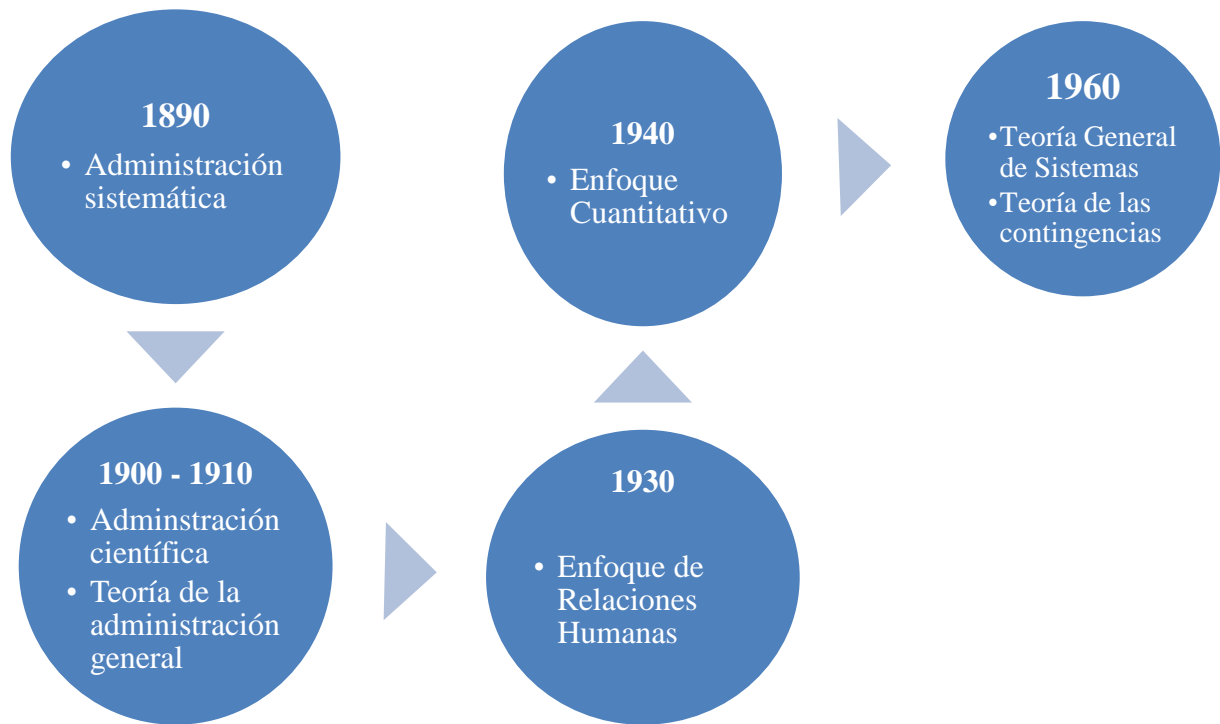


Gráfico 1 Evolución de la Administración

En conclusión, La administración es el proceso (actividades principales que realiza un líder o un grupo estratégico) que se hace para conseguir que el éxito de las metas o los objetivos propuestos en un proyecto o plan de trabajo, con eficiencia y eficacia, por medio de un compromiso en equipo donde se conjugue el trabajo del líder y las demás personas o colaboradores. (Robbins y De Cenzo, 2009). Cuando se refiere a ser eficiente, significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el capital económico, el tiempo, los materiales y la gente; y de este modo ser eficaz para que se logren los objetivos, metas y proyectos organizacionales” (Bateman y Snell, 2009).

5.2.2 ¿Cuál es el objetivo de administrar?

El objetivo principal de administrar es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social de manera que se puedan lograr los objetivos grupales con la máxima

productividad y responsabilidad social. Para administrar cualquier proceso sea individual o colectivo se deben tener en cuenta cuatro pasos: la planeación, organización, dirección y control de cada una de las estrategias para llegar al objetivo o meta.



Figura 10 Objetivo de Administrar

5.2.3 ¿Cuál es la importancia de lo humano en la administración?

la administración siempre se ve inmersa en cualquier tipo de organización sea familiar, social, ambiental, económica, empresarial y las organizaciones son estructuras sociales (sistemas) compuestas por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción y gestión, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

Una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para la necesidad de la comunidad y las de la compañía, de manera que las organizaciones funcionan mediante normas hechas y pensadas por individuos que han establecido logros y rutas a seguir para el cumplimiento de los propósitos empresariales. Por lo anteriormente mencionado la presencia del individuo en la administración es fundamental para su desarrollo y objetivos y más cuando estos están enfocados al bienestar social.

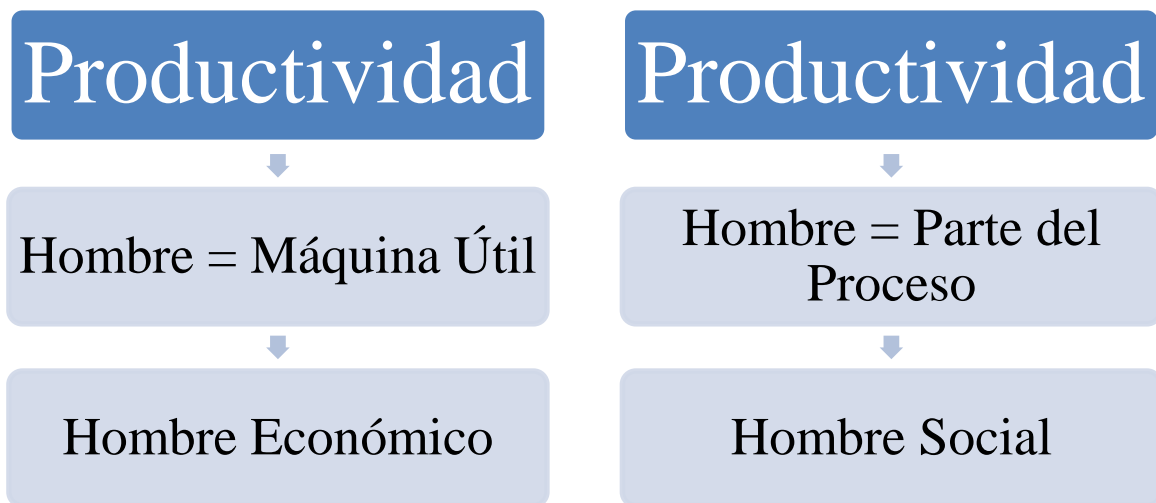


Figura 11 Comparación de Enfoques

5.2.4 ¿El recurso humano es pasivo o activo?

Nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino de la excelencia de cualquier proceso de cambio o evolución social, ambiental, investigativa, empresarial o cultural. Es el capital más valioso en cualquier organización, ya que con una buena dirección de las personas conseguiremos mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho por todos conocido que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se implica

en el proyecto, la cultura organizacional y por ende la responsabilidad social y empresarial. A la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización. De acuerdo a lo anterior se puede percibir que las personas son el activo más importante de la organización para el cumplimiento, evolución y asertividad en la toma de decisiones que interfieran en el desarrollo sostenible de la estrategia de mercado de la organización, y el uso de la psicología en los diferentes campos de la organización (selección, aprendizaje, capacitación, cultura) es la clave para adaptarse a la complejidad y estudio de cada individuo, analizando objetivamente sus comportamientos y tratando de predecir cómo encajará en el organigrama y desarrollo de la compañía.(Sucunza, 2004)

5.2.5 Evolución de la Gestión Humana en el mundo

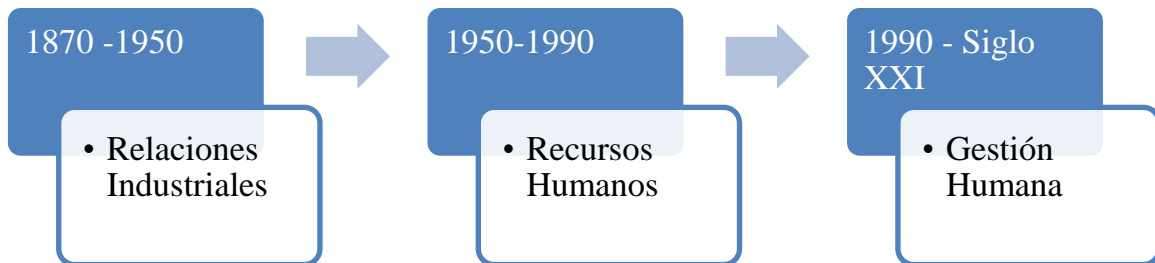


Figura 12 Evolución de la Gestión Humana en el Mundo

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer, 1997) de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del

departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ulrich, 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001).

Las organizaciones son estructuras sociales (sistemas) compuestas por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción y gestión, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

Una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos

5.2.6 La Gestión Humana en Colombia

En Colombia la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales, obliga a repensar esta función, de la Gestión Humana, aunque todavía se está muy distante de considerarla determinante en el éxito empresarial, sin embargo los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Valero, 1999; Dombois, 1999).

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de

dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darles un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

Por influencia de las teorías humanas en la administración y el acogimiento de las mismas en la industria, y su importancia en dar prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de "desarrollo organizacional", inciden en el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la

infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

5.3 Estrategia Corporativa

Esta especifica las operaciones, acciones o gestiones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y administración de un grupo de servicios, negocios (oferta-demanda) distintos, que compiten en diferentes mercados de productos. Michael Porter (1985) explica la estrategia corporativa como “Lo que hace distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva. Entonces estrategia es encontrar un forma distinta de competir creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad”; diferenciándose entonces de implementar prácticas mejores, como comprar las últimas maquinarias, usar el internet para la comunicación neta con los

clientes, priorizando necesidades y omitiendo el hallar un lugar distinto por el cual la organización de valor a asimilar mejores prácticas y tener claro donde hace la “diferencia”.

La ventaja competitiva trata entonces de crear nuevos espacios de mercado y busca combinar la diferencia y el bajo costo donde el producto, servicio y entrega (calidad) sean el pilar del desempeño de una compañía. Michael Porter (1985) puntualiza que “la esencia de la estrategia es que se deben establecer límites en lo que se quiere lograr, es decir una compañía sin estrategia está destinada a probar cualquier cosa; si esencialmente está tratando de hacer lo mismo que sus rivales o competencia, es poco factible o probable que el propietario y la compañía sean exitosas”.

La estrategia tiene tres criterios principales que la definen:

- Enfoque: Costo (-) Mercado
- Divergencia: No imitación.
- Mensaje contundente: Posición.

En otras palabras, hay que conectar la estrategia con la sociedad, teniendo en cuenta su principal demanda, además de la economía/sociedad que influye aspectos como la pobreza, el ambiente y la salud de una sociedad o población determinada.

La ventaja competitiva entonces tiene en cuenta cinco fuerzas o aspectos importantes y pilares de la industria que potencializan o son el potencial de la rentabilidad de una empresa, ellos son:

- El poder del cliente
- El poder del proveedor
- Los competidores nuevos

- La amenaza de productos sustitutivos
- La naturaleza de la rivalidad.
- La ventaja competitiva se diferencia de la ventaja absoluta en que la segunda está presente cuando algo o alguien es el más sobresaliente desarrollando dicha actividad, servicio o producto a un costo menor; y a su vez se hace diferente de la ventaja comparativa ya que ésta demuestra que los países, organizaciones o empresas tienden a concentrarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un valor relativamente más bajo respecto al resto del mundo.

5.4 HCM: (Human Capital Management) Gestión del Capital Humano

Human Capital Management o Gestión del Capital Humano se define (Kucharčíková et Al, 2014) como el proceso de adquirir, entrenar, administrar y retener empleados para que ellos contribuyan efectivamente en los procesos de la organización.

Lo anterior permite incrementar el desempeño y la competición de las organizaciones al identificar y optimizar el capital humano. Este desarrollo conceptual del HCM lo hace más avanzado en comparación con el de HRM (Human Resource Management o Administración del Recurso Humano) debido principalmente a que ya no se percibe al empleado como un costo sino como riqueza e inversión a futuro, lo cual trae ganancias económicas según el acercamiento propio de HCM.

El principal reto del enfoque HCM es que aún se considera un concepto en evolución, por lo que no se posee una estandarización en la medición del valor y la eficiencia del capital humano lo que conlleva a depender en gran parte del criterio de los administradores del talento humano

quienes no sólo deben valorar objetivamente los atributos ya mencionados, sino que, en términos de capital, debe procurar el aumento en el desempeño y la competencia de la organización.

Otra definición otorgada por Baron (2007), corresponde a un enfoque estratégico para la administración de la gente que se enfoca en los aspectos críticos para el éxito de la organización incentivando la administración del personal como un aspecto de alto nivel estratégico que busca analizar sistemáticamente, medir y evaluar como las políticas relacionadas con el personal crean valor.

Todo lo anterior se puede resumir en tres áreas, la primera se encarga del desarrollo y aplicación de mediciones relevantes, tanto cualitativas como cuantitativas que permitan identificar el valor que el personal aporta a la organización. En segundo lugar, se requiere recolectar e interpretar los resultados obtenidos para en un tercer y último lugar poder utilizar esta información como una ventaja estratégica para la organización.

5.5 Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es "la Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional". Es una orientación estratégica hacia la empresa con el fin u objetivo general de potencializar el desarrollo de la organización; Los recursos humanos, también denominados talentos, son el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual la

administración o gerencia de los recursos humanos, que tiene como objetivo las personas y sus relaciones, debe ocupar un lugar importante en la estructura orgánica de la institución, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2002).

En otras palabras, Chiavenato nos deja ver la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos. Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en permitir comprender el desempeño y desarrollo de los humanos al interior de la organización, del mismo modo el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional, por ende el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa, en otras palabras cuando se utiliza el término gestión del talento Humano se está catalogando a la persona como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

5.5.1 Objetivos de la Gestión Humana

“El objetivo principal o general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura los sistemas de trabajo con la finalidad de lograr de las personas o colaboradores, el despliegue de todas sus habilidades y capacidades para lograr la eficiencia y la competitividad organizacional” (Chiavenato 2002).

Las personas entonces constituyen en principal activo de la organización , de ahí la necesidad de que está sea más consciente y este más atenta de los empleados ; por ende las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer , prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre la inversiones de todos los socios , en especial de los empleados , cuando una organización está orientado hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional es refleja en ese enfoque (GH) para alcanzar el éxito ; unos de sus principales objetivos son: “

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, por medio de la eficacia del talento humano, buscando estrategias de trabajo y motivación.
- Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear as habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, la función de la GH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, para alcanzar el propósito de la misma, además construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa la estrategia y el objetivo social.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable (clima laboral), seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- Administrar el cambio, ya sea de índole social, tecnológica, económica, cultural o política, estos cambios y tendencia atraen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, toda actividad en la que este inmerso todo el cuerpo de colaboradores debe ser abierta, confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.

5.5.2 Importancia de las Personas dentro de las Organizaciones

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, por ende las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales, es un ejemplo de asociación duradera entre personas y organizaciones, puesto que las organizaciones presentan variedad increíble de desarrollo en el mercado, pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios como consultorías o asesorías, pueden

ser grandes medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas o privadas, vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas, somos el producto que las hace vigentes en el mundo.

De acuerdo a lo anterior hay objetivos organizacionales e Individuales:

- **Objetivos organizacionales:** Supervivencia, crecimiento sostenido, rentabilidad, productividad, calidad en los productos y servicios, reducción de costos participación en el mercado, nuevos mercados, nuevos clientes, competitividad e imagen en el mercado.
- **Objetivos individuales:** Mejores servicios, mejores beneficios, estabilidad en el empleo, seguridad en el trabajo, calidad de vida laboral y personal, satisfacción en el trabajo consideración y respeto, oportunidades de crecimiento, libertad para trabajar (autonomía), liderazgo participativo y orgullo de la organización.

En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión. Sin organizaciones ni personas no habrá gestión del talento humano, entonces el talento humano cuenta con aspectos fundamentales de la gestión organizacional:

- Son seres humanos, están dotados de personalidad propia diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales, inclusive para los cargos y funciones empresariales.

- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales, elementos impulsores de la organización, pues son capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos, no solo económicos sino culturales y tecnológicos.
- Las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones, salarios incentivos financieros, crecimiento profesional, estabilidad y buen clima laboral, incluso oportunidades de crecimiento académico.

En el texto Chiavenato plantea que, “Durante mucho años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era capital , sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción , no existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros, existen empresas cuyo crecimiento se frenó parcialmente, o se dificultó, porque no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada , este será el panorama del futuro” .

5.5.3 Indicadores de la Incorporación del Talento

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se

enfocan en el “qué se debe hacer”, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

5.5.3.1 Categorías de los Indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión:

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

5.5.3.2 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Facilitar la delegación en las personas.

5.5.4 Procesos de Incorporación del Talento

Este macro proceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción.

- **Requisición:** Es definida como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita un nuevo trabajador, proporciona los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento.
- **Reclutamiento:** Es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo. Existen dos tipos de reclutamiento el interno que se hace al interior de la empresa y el externo que intentan obtener currículos de fuentes que están por fuera de la compañía.
 - **El reclutamiento interno** consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras
 - **El reclutamiento externo** consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos. Es definido también como la disponibilidad de

individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella. El proceso de reclutamiento concluye con la postulación de candidatos

- **Selección de personal:** Se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. El objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso 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.

Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar; entre los más utilizados encontramos:

- El estudio de las hojas de vida: con base en el perfil que se requiere
 - Pruebas de perfil y/o psicotécnicas: que caracterizan la personalidad y competencias del candidato.
 - La entrevista y evaluación psicológica: en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad.
 - Elaboración del ranking: que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos.
- **Contratación Laboral:** Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. En el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, según su forma,

puede ser verbal o escrito y, según su duración, definido o indefinido. En el contexto de las organizaciones existen además otros tipos de contrato como son:

- El contrato en prácticas: Que supone la prestación de un trabajo retribuido.
 - El contrato para la formación: cuyo objetivo es la formación teórica y práctica necesaria de un trabajador.
 - El contrato de interinidad: que consiste en la sustitución de trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección.
 - Los contratos por obra o servicio determinado y el contrato de relevo: tienen por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación.
- **Socialización e inducción:** Es el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos. Inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la gerencia y en general de la organización.

La inducción, por su parte, consta de dos etapas:

- La primera está orientada a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las

políticas y los procedimientos y, finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño.

- La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo; allí el empleado entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros de trabajo, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quiénes se relacionarán directamente.

6 Referenciación de Contexto

Para el presente estudio se visitó a las siguientes organizaciones del Área Metropolitana, con el fin de construir un modelo de selección por competencias para EPM:

- ISAGEN
- Top Management
- Corona
- Bavaria
- Orbis
- Adecco

6.1.1 ISAGEN

ISAGEN es una empresa colombiana dedicada a la comercialización y generación de energía, que tiene como objetivo principal la gestión de sostenibilidad social, económica y ambiental. El mes de abril de 2016 las Profesionales Andrea Burgos Colorado y Ana María Henao encargada de selección y la gestión humana de ISAGEN, quienes proporcionan las características y pasos del proceso de selección de talento humano en la organización.

La mayoría de convocatorias son cerradas, puesto que la empresa trata en mayor medida dar oportunidad de desarrollo profesional a sus empleados.

Los procesos de reclutamiento internos realizados por ISAGEN buscan brindarles oportunidad de ascenso a los trabajadores, se realizan publicaciones en la intranet y su duración en la misma esta entre tres (3) y quince (15) días.

La preselección de hoja de vida es realizada por los profesionales de gestión humana, ellos establecen su foco central en la Formación, así como en el tiempo de experiencia.

Esta organización tiene cargos ya definidos, sin embargo, las características de su operación determinan en algunos momentos la necesidad de crear cargos, cuando esto ocurre estos cargos son definidos y construidos por el área.

La preselección puede realizarse mediante entrevista o prueba de conocimiento, los resultados cuantitativos se consignan en una tabla en Excel que sustenta la evaluación. Esta prueba está a cargo del jefe del área que requiere la vacante.

ISAGEN realiza un centro de valoración que se encuentra integrado por el Jefe (quien solicita la vacante o ascenso en su dependencia) una firma de selección contratada y los candidatos; donde se hacen pruebas psicotécnicas, entrevista psicológica y evaluación de conocimientos. Después de esto se hace un comité donde se con el Jefe (generador de la vacante) y la firma de selección, estos miden el candidato bajo un ajuste mínimo del 80 por ciento, respecto a competencias conductuales, el saber técnico y competencias corporativas. Quien queda seleccionado para ocupar el cargo, debe pasar por una Fase de seguridad que consiste en una visita domiciliaria que tiene como objetivo analizar e investigar la dinámica familiar del candidato, este procedimiento (visita domiciliaria) es realizada por una empresa de seguridad sub-contratada por la firma de selección.

ISAGEN selecciona mínimo dos candidatos dentro de cada proceso que realiza, luego de que el jefe inmediato realiza la selección de un candidato, éste es enviado para exámenes pre-ocupacionales, que de aprobarlos le permite pasar a la firma de contrato.

La compañía realiza un proceso de retroalimentación, se brinda información a los nuevos miembros de la organización contratados en relación a los resultados obtenidos en cada etapa del proceso.

De acuerdo a los resultados obtenidos se construyen planes de desarrollo individual que son coherentes con las competencias organizacionales, entre ellas trabajo en equipo, disposición al cambio y autocontrol, y con los aspectos evaluados en el centro de valoración; esto conduce al nuevo colaborador a movilizarse, a mantener retos y compromisos.

ISAGEN con sus aprendices y estudiantes de práctica realiza un proceso de selección de personal de menos rigurosidad, este cuenta con los siguientes pasos:

- Se hace la Solicitud a las instituciones avaladas por el Sena.
- Entrevista grupal o individual
- El jefe inmediato realiza la elección.

Los aprendices se encuentran en dos etapas a saber: Etapa Lectiva y Etapa Productiva. La etapa lectiva es aquella etapa donde el aprendiz recibe formación académica y La etapa productiva es aquella en la que el aprendiz práctico sus conocimientos en una empresa patrocinadora de sus prácticas académicas.

Para los practicantes universitarios se realizan dos convocatorias anuales en el mes de marzo y en el mes de septiembre. Este proceso incluye los siguientes requisitos y pasos:

- Determinar la demanda de practicantes con los directivos de proyectos de la compañía mediante un correo electrónico.
- El área de gestión humana inicia la búsqueda de los candidatos en todas las universidades de acuerdo a los programas que ofrecen.

- Se realiza convocatoria en las universidades.

Se exige un Promedio de 3.8 y una carta con aval de iniciación de práctica, redactada por la universidad.

Con los estudiantes de práctica se realiza un convenio y no un contrato de aprendizaje. El jefe inmediato es quien realiza la elección.

CRITERIOS	ISAGEN
RECLUTAMIENTO DE HOJA DE VIDA/CURRICULUM	lo analizan las profesionales en gestion humana, de acuerdo al cargo pedido.
PRE SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	el foco central son la formacion y la experiencia
ACERCAMIENTO/PROFUNDIZACIÓN	no se hace
PRESELECCION DE CANDIDATOS	se hace con una prueba de conocimiento, realizada por el jefe del area que requira la vacante
VALORACIÓN DE CANDIDATOS	la valoracion de candidatos la hace una firma de selección contratada por la organización
Prueba Técnica	es una prueba de conocimiento
Entrevista Técnica	la hace el jefe del area
Pruebas Psicológicas	se encarga de hacerla la firma de selección, con pruebas que se ajusten al perfil
Entrevista Psicológica	la hace un psicologo
Prueba Situacional	si requiere el caso
Prueba de Potencial	no se hace, sin embargo se tiene en cuenta la evaluacion de las competencias conductuales
EXÁMENES PRE OCUPACIONALES	los hace la empresa
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	se hace durante el proceso de reclutamiento, y antes de la contratacion
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	se le exige al candidato, ademas se hace una visita de referenciacion
CONTRATACIÓN	se le hace a la persona seleccionada
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO	se brinda a las personal vinculadas y al contratado por la organización.

Figura 13 Proceso de Selección de ISAGEN

6.1.2 TOP MANAGEMENT

En el mes de octubre de 2015 se realizó visita a esta empresa, en ella se estableció contacto con la Ejecutiva Mónica María Isaza Mejía quien es consultora y socia de la organización. Ella se encargó de mostrar los diferentes procesos que realizan en materia de selección de talentos para diferentes compañías.

Esta compañía es pionera en el desarrollo de talentos en el contexto colombiano en donde tiene más de 45 años de experiencia, ofrece servicios de asesoría profesional en selección y valoración de ejecutivos. En el mundo entero se encuentra en más de 45 países, en Colombia se encuentra en cinco ciudades, a saber, Barranquilla, Bucaramanga, Medellín, Bogotá y Cali.

6.1.2.1 *Garantías del servicio*

- Un año de acompañamiento al nuevo colaborador y a la compañía a partir de la fecha de la vinculación si la valoración de desempeño es no satisfactoria, sin que este genere un costo adicional.
- Acompañamiento y retroalimentación al nuevo colaborador al tercer mes de vinculado.
- La garantía no incluye retiro debido a otras ofertas de empleo por otras empresas.
- El costo para planes de carrera (valoración y desarrollo o medición de potencial) es de dos millones más IVA e incluye entrevista al candidato.
- Sinergia con la compañía contratante.
- Realizan procesos de investigación de mercados en poblaciones específicas.
- Realizan la búsqueda, valoración y selección de los mejores candidatos.
- AMROP proviene y está conectada con las Sedes Principales a nivel internacional, cuyas redes tienen cobertura mundial y permiten extender y ampliar los procesos de búsqueda.
- Como diferenciador se tiene que establecen mercados en las diferentes plazas, por la idiosincrasia, definiendo la forma de búsqueda de aspirantes, con canales adecuados, apoyando los clientes a nivel nacional.
- Fuertes en virtualidad, con fuerte presencia en estas ciudades y en la red.
- Amplia base de datos a través de toda la trayectoria de la firma, como *know how* básico.

- Experiencia para interpretar los perfiles con base en las economías de cada región por medio de socios senior.
- Conocimiento de los diferentes sectores, por las especificidades.
- El candidato activo en un proceso en un momento dado, y que se encuentra en el sistema, no replica en otros procesos.
- Reclutamiento a través de páginas web.
- Conocen y entienden primero a la organización del Cliente, su cultura, toda la información necesaria en forma detallada, construcción conjunta de los perfiles, con las preferencias, tipo de universidad, etc.
- Tienen en cuenta siempre las experiencias positivas y negativas vividas por sus clientes en los procesos de selección.

6.1.2.2 *Diferencias importantes con otras compañías*

- Informe de los hallazgos de la investigación del mercado para verificación de los perfiles.
- Assessment center cuando se requiera, el cual no se incluye en el costo de los honorarios.
- Consultores senior para el reclutamiento.
- Psicólogos para la valoración de candidatos.
- Consultores Master o profesionales experimentados en cargos directivos, según el tipo de cargo.

6.1.2.3 Tipo de acompañamiento posterior a la selección:

- Levantamiento del perfil.
- Conocimiento del seguimiento del proceso.
- Participación en entrevistas y Assessment Center.
- Top Management no es partidaria de un modelo de evaluación por grupos.

6.1.2.4 Competencias evaluadas por TOP MANAGEMENT:

Top Management dentro de sus procesos de evaluación prioriza competencias en dos grandes grupos (interacción y liderazgo y administración):

- Dentro del primer grupo aparecen: trabajo equipo, sensibilidad, persuasividad, negociación, liderazgo, desarrollo de colaboradores, calidad de servicio.
- Al segundo grupo pertenecen: visión estratégica, toma de decisiones, planeación y organización, proactividad, juicio, innovación, delegación, control de actividades y análisis de problemas.

6.1.2.5 Clientes de la Compañía:

La compañía tiene clientes a nivel nacional e internacional dentro del plano colombiano trabaja entre otras con las siguientes compañías:

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|------------------|
| • Isa | • Nacional de chocolates | • Zenú |
| • Continental Gold | • Postobón | • Familia |
| • Peldar | • Colcafé | • Argos |
| • Comfenalco | • Universidad Eafit | • Mundial |
| • San Vicente de Paul | • Nutresa | • Amtex |
| | | • Vestimundo s.a |

- Nova venta
- Diésel
- Prever
- Uniban
- Pegacaucho
- Precisagro
- Clínica las Américas
- RCN televisión
- Solla
- Fenalco
- Bienes y Bienes
- Éxito
- Emi
- HCM
- Unilever
- Orbis
- HMV
- Coltejer
- Vélez
- Agaval
- Ramo H
- Gonvarri
- Schindler
- TINTAS
- Auto gas
- Arquitectura & Concreto
- Heineken
- Arquitectos e ingenieros asociados de Colombia
- Comestibles DAN S.A

6.1.2.6 Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:

- **Etapa de reclutamiento:**

Definir necesidades del cliente

Preparar perfiles de necesidades y requerimientos

Determinar estrategias de búsqueda y preparar listas de empresas target

- **Etapa de investigación:**

Análisis e información de candidatos

Preparar listas de candidatos

Depuración de lista suministrada por el cliente

- **Etapa de valoración:**

Entrevista con los candidatos.

Depuración de listas.

Prueba en línea.

Preparación de reportes confidenciales

- **Etapa de presentación de candidatos:**

Presentación de una lista corta al cliente.

Entrevistas con el cliente.

Selección de los mejores candidatos.

Referencias cruzadas

- **Etapa de conclusión y seguimiento:**

Soporte para la negociación de contratos.

Retroalimentación al cliente en procesos de calidad.

Acompañamiento en el proceso hasta la contratación y seguimientos posteriores.

- **Etapa general de entregables:**

Presentación de los tres (3) mejores Candidatos.

Informe detallado de cada Candidato.

Referenciarían.

Evaluación de los Candidatos Finalistas.

Asesoría en Negociación y Contratación.

Seguimiento Post-Contratación

Dentro de los procesos que realiza TOP MANAGEMENT, encontramos que realiza un proceso completo que dura entre 3 a 4 semanas, a partir del acuerdo de servicios y aprobación del

perfil. Antes de la tercera semana se valida el avance del proceso y se obtienen alarmas anticipadas.

A continuación, presentamos un cuadro resumen de los diferentes procesos que realiza la compañía dentro de la selección y valoración de talento:

CRITERIOS	TOP MANAGEMENT
RECLUTAMIENTO DE HOJA DE VIDA/CURRICULUM	PREPARACIÓN (Estrategias-Empresas Target) <ul style="list-style-type: none"> • Definir necesidades del cliente • Preparar perfiles de necesidades y requerimientos • Determinar estrategias de búsqueda y preparar listas de empresas target INVESTIGACIÓN (Lista larga de candidatos) <ul style="list-style-type: none"> • Análisis e información de candidatos • Preparar listas de candidatos • Depuración de lista suministrada por el cliente
PRE SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	se hace por medio de las bases que tiene , ya que son una empresa caza talentos.
ACERCAMIENTO/PROFUNDIZACIÓN	Despues de revisar la informacion de la lista de candidatos, se hace un acercamiento telefonico para verificar el interes y
VALORACIÓN DE CANDIDATOS	SELECCIÓN (Lista corta de candidatos) <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con los candidatos • Depuración de listas (aplicación) • Prueba en línea
Prueba Técnica	prueba de conocimiento
Entrevista Técnica	realizada por el jefe
Pruebas Psicológicas	pruebas psicométricas, de personalidad
Entrevista Psicológica	realizada por psicologo
Prueba Situacional	si la empresa o el cargo lo requiere
Prueba de Potencial	Se hace como evaluacion del desempeño
EXÁMENES PRE OCUPACIONALES	corren por cuenta de la empresa quien va a contratar el candidato
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	se hace en durante el proceso con el candidato
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	se verifica antes de iniciar el proceso de valoracion
CONTRATACIÓN	lo hace la empresa quien necesita la vacante, sin embargo top management hace un acompañamiento surante el primer año de desarrollo de la persona seleccionada por la compañía
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO	se hace con un plan de acompañamiento.

Figura 14 Proceso de Selección Top Management

6.1.3 CORONA

CORONA es una multinacional colombiana con 135 años de historia empresarial, dedicada a la producción de vidrio y loza. Está compuesta por seis unidades estratégicas de negocio dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción. Exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centro América, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido. En el mes de diciembre se tiene visita a la unidad de selección del grupo corona quien

autoriza una entrevista brindada por la señora: Amalia de Barrios- Ejecutiva Selección, Unidad Servicios Compartidos CORONA,

El equipo de ejecutivos de selección a nivel nacional está conformado por los siguientes miembros:

- Reclutadores
- 3 Aprendices
- Ejecutivo por negocio, cualquier título, preferiblemente psicólogo.
- 1 Líder de selección
- 50 aliados estratégicos

El proceso de incorporación del talento en corona consta de varias etapas que intentan incorporar el mejor personal a la compañía; a continuación, describimos algunas de estas etapas.

6.1.3.1 Planeación y Requerimiento:

Esta etapa comienza cuando el socio estratégico, quien podría ser algún área de gestión humana en alguna unidad de negocio, elabora un requerimiento de personal y le adjunta la descripción del cargo y luego envía estos documentos al área específica que atiende estos requerimientos.

6.1.3.2 Reclutamiento:

Se debe seleccionar el medio de divulgación. El 80% de las convocatorias son internas y el 20% externas. Las internas se publican por intranet y en las carteleras de las empresas del grupo. Los interesados envían la hoja de vida a un correo electrónico. El aprendiz de nivel técnico o

tecnológico revisa las hojas de vida de los postulados y realiza una entrevista telefónica en la cual se valida y ajustan las cosas frías, como, por ejemplo, salario, experiencia y estudios.

6.1.3.3 Preselección

Generalmente se inscriben hasta 12 personas. Se aplica prueba de conocimientos para escoger 8 personas o se acuerdan otros filtros con el jefe que requiere cubrir la vacante.

6.1.3.4 Valoración

El reclutador (aprendiz) programa cita para la aplicación de pruebas psicotécnicas a cargo de PROFILE (proveedor externo) y vía internet. Los resultados los entrega al Ejecutivo de Selección. Siempre hay una terna de candidatos preseleccionados.

El Ejecutivo recibe los resultados y tiene dos opciones:

1. Hace una entrevista por competencias (6 competencias corporativas y para cada nivel, se tienen los niveles requeridos) generalmente es realizada por el jefe inmediato. Se puede completar con prueba de simulación.

2. Centro de valoración en el cual se hace la entrevista basada en competencias, que generalmente la realiza el psicólogo. Para aclarar datos de experiencia, se hace un pre entrevista.

Después de terminado el proceso anteriormente descrito se elige una terna y envía al jefe responsable las pruebas psicotécnicas y el informe.

El jefe responsable entrevista los tres candidatos y en consenso (siempre hay consenso) con el socio estratégico, decide cual se vincula. En algunos casos participa también el Ejecutivo que inicialmente recibió el proceso.

Se envía a la persona seleccionada a exámenes médicos y a un proveedor externo, quien responde con la mayor ética a la solicitud de proceso (visita domiciliaria, validación de datos, consulta en listas públicas).

Luego de los exámenes pre ocupacional se envía un correo al socio estratégico informando resultado final de la valoración, el ejecutivo de selección envía carta electrónica a todos los entrevistados; Para los internos se envía un correo y se socializa el resultado final del proceso.

Para los candidatos externos no se tiene ninguna otra actividad dentro del proceso.

A continuación, presentamos un cuadro resumen de los diferentes procesos que realiza la compañía dentro de la selección y valoración de talento:

CRITERIOS	CORONA
RECLUTAMIENTO DE HOJA DE VIDA/CURRICULUM	hay un area estrategica que se encarga de analizar las hojas de vida
PRE SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	Generalmente se inscriben hasta 12 personas. Se aplica prueba de conocimientos para escoger 8 personas
ACERCAMIENTO/PROFUNDIZACIÓN	no se hace
VALORACIÓN DE CANDIDATOS	Pruebas que permiten identificar rasgos: . Estilo de pensamiento. . Rasgos de comportamiento. . Intereses vocacionales (afinidad de intereses del candidato con los del cargo).
Prueba Técnica	se toma el insumo de la preseleccion
Entrevista Técnica	la hace la persona encargada del area
Pruebas Psicológicas	proyectivas, psicometricas y de personalidad
Entrevista Psicológica	la hace la persona con la formacion requerida
Prueba Situacional	si el cargo y el jefe del area lo requiere
PRUEBA DE POTENCIAL	no se hace
EXÁMENES PRE OCUPACIONALES	se hacen al candidato seleccionado
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	se hacen al candidato seleccionado
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	se exige al candidato seleccionado
CONTRATACIÓN	se realiza despues del proceso de selección
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO	no se hace con frecuencia.

Figura 15 Proceso de Selección Corona

6.1.3.5 Rasgos evaluados dentro del proceso de incorporación de talento

Estilo de pensamiento.

Rasgos de comportamiento.

Intereses vocacionales (afinidad de intereses del candidato con los del cargo).

6.1.3.6 Conformación del grupo empresarial:

1. Retail -Almacenes Corona, Homecenter, El Constructor, Falabella.
2. Servicios -Empresa de Logística y Transportes, Unidad de Servicios Compartidos (procesos de apoyo).
3. Manufactura -Col cerámica, Gama, Vajillas Corona, Sumi col, Erecos.

6.1.3.7 Características Generales del Proceso:

La compañía posee un gran número de plantas, las filiales todas son atendidas por la Unidad de Servicios Compartidos. La compañía tiene 2008 colaboradores en el equipo de servicios compartidos, en toda la compañía el grupo tiene 12.500 colaboradores.

La unidad de servicios compartidos gestiona procesos para 8000 empleados, atienden alrededor de 2026 vacantes al año, algunos meses atienden hasta 233 procesos. Algunos de los tiempos que se invierten en algunos procesos son:

- Procesos: Convocatoria interna (todo el grupo) = 15 días
- Convocatoria mixta = 15 días
- Convocatoria externa = 10 días (5 son para reclutamiento)
- Gerentes y jefes = 30 días
- Aprendices = 1 mes.

Para todos los procesos de selección se maneja una normatividad asociada, esta normatividad está establecida en el manual de políticas y lineamientos.

La unidad de servicios compartidos tiene como indicadores de gestión el tiempo, la calidad y la eficacia. En el momento en que se hizo esta entrevista se estaba considerando la posibilidad de remitir el proceso de selección al área de Desarrollo, y ya no ser manejado por CSC (Centro De Servicios Compartidos). La CSC tiene una Gerencia de gestión humana integral conformada por las áreas de:

- Administración.
- Plan de desarrollo.
- Bienestar laboral.
- Selección.
- Nómina.

Los diferentes procesos de incorporación del talento manejan costos diferenciados, algunos de estos son:

Pruebas psicotécnicas \$40.000 por persona

Estudio seguridad: \$60.000 por persona.

Cada negocio hace un aporte al inicio del año, el cual depende de la utilización del proceso en el año anterior. El proceso más costoso (para la filial con más procesos por año) es de \$3500000, el más económico (para la filial con menos procesos por año) es de \$20000.

6.1.4 BAVARIA

En el mes de diciembre de 2015 se contacta a la unidad de selección del grupo Bavaria se logra coordinar una conversación con la señora Miriam Estella Awad, quien hace parte de la unidad de selección.

6.1.4.1 *Equipo de trabajo a cargo del proceso de selección*

Existe un Área de Especialistas de Gestión de Talento que emite reglas y lineamientos de selección.

Existe otra dependencia en la que están ubicados los Bussines Partners, quienes hacen la selección.

El CSC (que es solo de Bavaria, no de sab Miller) solo hace el ingreso, o sea lo transaccional, la contratación.

El BP (Bussines Partners) es regional, por ejemplo, Latinoamérica. En Bavaria son 16 BP. Cuentan con psicólogos externos que aplican las pruebas psicotécnicas.

6.1.4.2 *Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:*

6.1.4.2.1 *Planeación y Requerimiento:*

Tienen Jobs Descriptions previas. Se define la vacante y el Job Description (descripción del cargo) a usar en el proceso.

6.1.4.2.2 *Reclutamiento*

El reclutamiento de la organización es a través de procesos o convocatorias internas, es decir tratan de cubrir la vacante con sus colaboradores. Si la convocatoria interna no es satisfactoria, o si logran advertir que no es una buena estrategia desde el perfil, o sea que éste no será fácil de encontrar al candidato dentro de la organización, entonces pasan a convocatoria externa, por pág. web, referidos y Linked in. Convocan algunos candidatos localmente y otros para toda la región. Las convocatorias de nivel gerencial se hacen siempre a todas las compañías

externas que prestan servicios de acompañamiento en procesos de selección. Adicionalmente se publica en internet para que el público en general pueda aplicar.

6.1.4.2.3 Preselección:

El BP filtra con entrevista en grupo amplio de currículos, y evalúa competencias específicas determinadas para el cargo. El BP hace la mayoría de las entrevistas de acercamiento vía telefónica o Skype. Cuando hay más de cinco personas se procede con un Assessment grupal. Lo hace el BP con el apoyo de alguien de Gestión del Talento. Es un insumo más para pasarlo al jefe funcional.

6.1.4.2.4 Valoración

Luego lo envían el jefe de la dependencia, quien hace las entrevistas de carácter técnico-funcional. Sí se necesita psicométrico se envían o sino no. Solo las posiciones gerenciales necesitan psicométrico. También otros cargos críticos.

Para el interno, hay una norma de participación, esta consiste en haber tenido buen desempeño en los últimos dos años.

6.1.4.2.5 Actividades finales

Luego hacen una oferta de trabajo para que el candidato la acepte. No hacen ninguna evaluación adicional. Solo los exámenes médicos.

A continuación, presentamos un cuadro resumen de los diferentes procesos que realiza la compañía dentro de la selección y valoración de talento:

CRITERIOS	BAVARIA
RECLUTAMIENTO DE HOJA DE VIDA/CURRICULUM	lo analizan en gestion humana y se pasan al jefe las seleccionadas
PRE SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	formacion, experiencia.
ACERCAMIENTO/PROFUNDIZACIÓN	no se hace
VALORACIÓN DE CANDIDATOS	cuentan con psicólogos externos que se encargan de llevar a cabo esta etapa.
Prueba Técnica	si es necesario la realiza el jefe del area con ayuda de gestion human
Entrevista Técnica	es realizada por el jefe
Pruebas Psicológicas	psicométricas, de inteligencia, de personalidad se le nvian al jefe en un respectivo informe y resultado
Entrevista Psicológica	es realizada por un psicologo si es necesario
Prueba Situacional	si el cargo lo amerita
Prueba de Potencial	se toma como el programa de desempeño del candidato
EXÁMENES PRE OCUPACIONALES	es hecha por el centro de servicios compartidos
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	es hecha por el centro de servicios compartidos
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	es hecha por el centro de servicios compartidos
CONTRATACIÓN	es hecha por el centro de servicios compartidos
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO	solo a las personas seleccionadas y vinculadas.

Figura 16 Proceso de Selección Bavaria

6.1.4.3 Aspectos Generales del Proceso de Incorporación del Talento:

Para los procesos de incorporación del talento se utilizan varios instrumentos entre ellos:

El BP (colaborador encargado de realizar entrevistas)

- Entrevista comportamental, es dirigida a los candidatos por el BP con el fin de profundizar en su currículo y aspectos de comportamiento.
- Entrevista técnica funcional, proceso que tiene como objetivo evaluar el conjunto de conocimientos técnicos que posee un candidato, quien es encargado de hacer dicha entrevista es El jefe (Line Manager).

En algunos casos se hace prueba técnica y entrevista por competencias. Las pruebas aplicadas tienen una duración promedio de 5 horas, y entre ellas se incluyen el WAIS y CPA. Estas pruebas psicotécnicas son aplicadas por psicólogos externos en las regiones, quienes entregan un informe y presentan los resultados. Al año se atienden más de 3700 procesos en la sumatoria de todas las plantas filiales.

Cada BP atiende números procesos, según la demanda (no hay estadística). En el rol del BP, se han hecho 48 en 2014, pero es un caso atípico, casi nunca son tantos.

Los ANS (realizar los exámenes pre ocupacionales) del proceso pueden ser internos o externos del proceso, ellos tardan generalmente tardan cuatro o cinco semanas en cubrir una vacante.

La compañía corona dentro del proceso de incorporación del talento realiza una gestión documental.

6.1.5 ORBIS

Es una empresa multinacional de negocios de origen colombiano que se convierte después de una trayectoria de más de 50 años en el Grupo Orbis que gestiona negocios de pinturas, químicos, comercio y aguas, además de dos Joint ventures (Unión de Empresas) de envases y tintas. El Grupo Orbis es una de las 30 compañías privadas más grandes de Colombia, tiene presencia en 16 países de Sur y Centro América y exportaciones a 25 más.

Las principales empresas que hacen parte del Grupo Orbis son:

Pintuco: líder en pinturas en Centroamérica y la región andina.

Andercol: productos químicos.

Mundial: distribución de mercancías en toda Colombia, producción y comercialización de artículos con marcas propias, y servicio de MRO, Mantenimiento, reparación y operación dirigido a la industria y el sector institucional.

O-Tek: tuberías de gran diámetro en PRFV (Poliéster Reforzado con Fibra de Vidrio o GRP, Glass fiber Reinforced Plastic pipes por sus siglas en inglés); para acueductos, alcantarillados, hidroeléctricas y riego. Tanques para almacenamiento de líquidos. Servicios de rehabilitación y reparación de redes.

Joint Ventures (Tintas): suministra tintas para la industria gráfica.

Se contacta esta empresa en el mes de enero y se realiza entrevista a la señora Sandra Marcela Vásquez, quien es la coordinadora general de atracción del talento humano, ella a su vez hace una delega la conversación (con fines de información acerca de la selección de talento humano) a una de las secretarias del área quien da la información requerida en la entrevista y que se relacionara a continuación.

6.1.5.1 Equipo de trabajo encargado del proceso de incorporación del talento

En un primer momento las filiales tenían sus propios procesos, al convertirse en un grupo empresarial, Orbis cuenta en su equipo de gestión humana, encargado de la selección de talento humano, con los siguientes colaboradores:

- cuatro (4) analistas se encarga de activar las
- tres (3) psicólogas graduadas vacantes en CSC.
- una (1) en formación
- Una analista de gestión humana de cada negocio.
- dos (2) practicantes,
- Aprendices.
- un (1) coordinador.
- Vinculados.
- Hay analistas de gestión humana de los negocios.
- Temporales, los tres últimos son liderados desde selección.
- Hay aliados estratégicos.
- Un coordinador de gestión humana en cada negocio (quien

6.1.5.2 Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:

6.1.5.2.1 Planeación

La planeación se realiza dependiendo del perfil del cargo para el que se genera la requisición, este es generado por Oracle adicionalmente se hace una descripción del rol, puesto que los formatos de las vacantes o de los perfiles ya están definidos por cargos.

6.1.5.2.2 Requerimiento

El requerimiento es realizado por el jefe inmediato, quien lo entrega al coordinador de la unidad de negocio para su aprobación; este lo entrega posteriormente a la coordinadora de selección, quien lo asigna a una analista quien se encargara del proceso. La analista establecerá contacto responsable contacta al jefe inmediato para revisar el perfil y validar en términos generales la información que contiene. Los analistas se especializan por tipo de negocio sin embargo pueden realizar movimientos transversales.

6.1.5.2.3 Reclutamiento

Existen varias estrategias de reclutamiento de currículum, este objetivo se logra a través de publicaciones en sitios web, universidades, etc.

Luego de tener un número determinado de currículos se realiza revisión de los mismos y se filtra ampliando la información muchas veces a través de contacto telefónicos. A partir del establecimiento de filtros se busca validar que las características de los perfiles de los posibles candidatos se ajusten a los requisitos básicos del cargo.

6.1.5.2.4 Preselección

En el reclutamiento no se realiza necesariamente el filtro a todos los candidatos sino solo hasta completar cinco candidatos que se ajusten a los requerimientos básicos del cargo. Se presentan hasta cinco (5) personas o candidatos por vacante al jefe. No tienen límites establecidos de número de candidatos para realizar la valoración.

6.1.5.2.5 Valoración

Se realiza entrevista psicológica, para ella se tiene en cuenta las condiciones planteadas en el perfil, luego a los dos o tres candidatos que más se ajusten se les aplica el TOMAS y se presentan a quien sería el jefe inmediato para entrevista técnica. El jefe es quien toma la decisión de selección.

6.1.5.2.6 Actividades finales

El área también coordina estudios de seguridad y exámenes médicos estos generalmente se realizan utilizando tercerizados, los exámenes ocupacionales son parte del proceso y podrían descartar a algunos de los candidatos; cuando los exámenes estén listos Esta información se entrega a contratación.

A continuación, presentamos un cuadro resumen de los diferentes procesos que realiza la compañía dentro de la selección y valoración de talento:

CRITERIOS	ORBIS
RECLUTAMIENTO DE HOJA DE VIDA/CURRICULUM	Hay varias estrategias de reclutamiento, publican en el empleo, universidades. Se realiza revisión y filtros
PRE SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	
ACERCAMIENTO/PROFUNDIZACIÓN	no se hace
VALORACIÓN DE CANDIDATOS	TOMAS, es de personalidad, pero el informe se define según los aspectos que se quiera revisar. Online,
Prueba Técnica	se toma el insumo de la preselección
Entrevista Técnica	la hace la persona encargada del área
Pruebas Psicológicas	proyectivas, psicométricas y de personalidad
Entrevista Psicológica	la hace la persona con la formación requerida
Prueba Situacional	no se hace
Prueba de Potencial	no se hace
EXÁMENES PRE OCUPACIONALES	se hacen al candidato seleccionado
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	se hacen al candidato seleccionado
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	se exige al candidato seleccionado
CONTRATACIÓN	se realiza después del proceso de selección
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO	no se hace con frecuencia.

Figura 17 Proceso de Selección Orbis

6.1.5.3 Generalidades del Proceso de Incorporación del Talento:

La compañía Orbis tiene varias filiales, dentro de ellas aparecen principalmente cuatro negocios estos son:

- Pintuco
- Andercol e Impoquin
- Otek
- Mundial

En la sumatoria de plantas de las filiales esta compañía cuenta con más de 5000 colaboradores y al año realizan unos 780 procesos, algunos de ellos son tercerizados como es el caso de los cargos gerenciales.

Dentro del proceso de incorporación del talento se utilizan como sistema de Información: Oracle. En alguna oportunidad el jefe regional realiza por Skype entrevistas.

Como Instrumentos de medición se utiliza el TOMAS, este es un test de personalidad, luego de su aplicación se genera un informe, el cual se define de acuerdo los aspectos más relevantes que se quieran evaluar. Esta prueba se aplica en línea (Online).

Son diferentes los procesos de incorporación del talento en desarrollarse, algunos de estos por su densidad podrían tomarse más, su variación ocurre de acuerdo al perfil puede oscilar entre 17 a 25 días luego de este periodo se entregan los candidatos seleccionados para entregar candidatos, el proceso de incorporación del talento va desde que se activa la vacante que incluye toda la información completa del perfil y el caro, hasta la entrega de los candi9datos al jefe del cargo. En términos generales los perfiles gerenciales y comerciales toman más tiempo

Los procesos de incorporación del talento incluyen el ajuste a toda la normatividad asociada esta incluye los manuales de procedimientos internos, los flujos gramas del proceso, las caracterizaciones, los registros asociados.

6.1.6 ADECCO

Adecco es una empresa que ofrece servicios tercerizados a otras compañías, las soluciones que ofrece giran alrededor de la gestión del talento humano en componentes tales como nómina, salud ocupacional, selección, etc.

6.1.6.1 Etapas del Proceso de Incorporación del Talento:

Esta compañía hace valoraciones organizacionales desde un modelo de 360°, esto para conocer la cultura organizacional de sus clientes, posteriormente realizan una etapa exploratoria, ellos dentro de la gestión de incorporación del talento utilizan modelos mixtos de búsqueda; realizan búsquedas a través de empresas caza talentos y adicionalmente mediante redes de

contactos (bases de datos, out placement, adeccoempleo). Las etapas incluidas dentro del proceso de incorporación del talento son:

6.1.6.1.1 Solicitud:

Esta etapa inicia con la solicitud de la compañía quien necesita el servicio específico brindado por el proveedor.

6.1.6.1.2 Reunión personal

Se reúnen tanto el cliente como el proveedor (en este caso Adecco con la organización interesada), para puntualizar las necesidades que posee el cliente.

6.1.6.1.3 Reunión Interna

Después de saber la necesidad del cliente, se hace una reunión Interna del personal de Adecco (grupo de colaboradores que suplirán la necesidad del cliente) para comprensión del proceso desde la requisición del cliente y los recursos necesarios para desarrollar el proceso implantando eficiencia y eficacia en el proceso para satisfacción del cliente.

6.1.6.1.4 Perfil del Cargo

El líder o equipo (colaborador de Adecco), encargados del proceso planteado y requerido por el cliente (organización), construye el perfil del cargo directamente con el colaborador del cliente el cual tiene específicamente la vacante.

6.1.6.1.5 Reunión con el Cliente

Luego de tener el perfil del cargo y los requerimientos básicos del puesto se realiza una reunión con el cliente en la cual se socializa las observaciones realizadas, se determinan los objetivos de la selección y se establece un compromiso administrativo de objetivos a cumplir. Se define la estrategia de búsqueda, esto significa determinar cómo se llega a los candidatos.

6.1.6.1.6 Etapa de validación de candidatos

Se identifican los candidatos que participaran por el cargo, este número generalmente es de 6 personas.

6.1.6.1.7 Evaluación

Se realiza evaluación a los candidatos, esta etapa termina con la preselección de tres posibles colaboradores. Al final se entrega un informe por cada uno de ellos. En esta se aplica una prueba de estilos profesionales, técnica de eventos conductuales, posteriormente se realiza una entrevista que intenta evaluar las características generales del candidato las cuales fueron expresadas en el perfil.

6.1.6.1.8 Pruebas

Dentro de las pruebas que se realizan a los candidatos aparece el PSADISC y la web (estilos profesionales.)

6.1.6.1.9 Presentación de Candidatos

Se presentan a los candidatos, para cada uno se presenta un informe específico.

Adicionalmente un informe Con trayectoria y logros, fortalezas y debilidades y requerimientos salariales debilidades.

6.1.6.1.10 Entrevistas Técnicas

Se realizan entrevistas técnicas donde se corrobora el nivel de conocimientos que poseen los aspirantes.

6.1.6.1.11 Socialización de la empresa a los candidatos

La socialización de las características de la compañía que requieren llenar las vacantes se realiza solo con los tres candidatos que hayan superado el proceso y tengan puntajes más altos

6.1.6.1.12 Retroalimentación bilateral:

Se realiza retroalimentación bilateral posterior a la entrevista que tengan los candidatos, esta retroalimentación se hace adicionalmente con el cliente.

6.1.6.1.13 Entrevista del cliente con los candidatos:

El cliente realiza una entrevista con cada uno de los candidatos, de manera que pueda ampliar la información y tener claridad en cada uno de los resultados que tiene durante el proceso y desarrollo de la evaluación con el fin de escoger el mejor candidato que se ajuste a las necesidades administrativas y el perfil establecido.

A continuación, presentamos un cuadro resumen de los diferentes procesos que realiza la compañía dentro de la selección y valoración de talento:

CRITERIOS	ADECCO
RECLUTAMIENTO DE HOJA DE VIDA/CURRICULUM	Tienen una etapa exploratoria. Hacen búsqueda mixta: caza talentos y red de contactos (bases de datos, out placement, adeccoempleo). Entregan estudio de mercado en 8 días y como mínimo con 6 personas.
PRE SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	Después de la definición de perfil, reunión para recibir el sondeo del mercado y juego de roles con los candidatos seleccionados en reclutamiento
ACERCAMIENTO/PROFUNDIZACIÓN	no se hace
VALORACIÓN DE CANDIDATOS	Assesment Center, entrevista técnica, entrevista psicotécnica, aplican batería de pruebas propias. Tienen pruebas de personalidad, liderazgo, usan pruebas proyectivas, performance. MIDOT, prueba de integridad (online, proyectiva).
Prueba Técnica	si es necesario
Entrevista Técnica	realizada por el jefe
Pruebas Psicológicas	psicométricas, personalidad, proyectivas
Entrevista Psicológica	o entrevista psicotécnica realizada por un especialista en el área
Prueba Situacional	juego de roles
Prueba de Potencial	si es necesario
EXÁMENES PRE OCUPACIONALES	se realizan al candidato seleccionado
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	penales, judiciales, demandas por alimentos
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	nivel de endeudamiento, verificación académica
CONTRATACIÓN	a la persona seleccionada
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO	solo se hace a la persona seleccionada , además de un acompañamiento.

Figura 18 Proceso de Selección Adecco

6.1.6.2 Generalidades del Proceso de Incorporación del Talento:

Adecco entrega una lista de currículos preseleccionados ocho días después de iniciada la exploración, esta entrega contienen seis hojas de vida por lo menos por cada vacante, luego realizan la etapa de acercamiento a través de llamadas telefónicas, para esto utiliza un grupo de reclutadores especializados.

Adecco utiliza varias herramientas durante todo el proceso de incorporación del talento entre otras tenemos:

- Entrevista técnica.
- Entrevista psicotécnica.
- Baterías propias de personalidad, liderazgo.
- Diversas pruebas proyectivas
- Performance.
- Pruebas online.

- Juego de roles.
- Estudio de confiabilidad (antecedentes penales y judiciales, demandas por alimentos, verificación de títulos académicos, nivel de endeudamiento).

Adecco invierte 8 días dentro de la etapa exploratoria. Mientras que para el resto de las etapas utiliza 4 semanas en total; Hay procesos que se pueden demorar más tiempo de acuerdo al cargo o vacante solicitada, lo que requiere una selección completa o lo que Adecco llama un Assessment Center que consiste en todo el conjunto de técnicas mencionadas anteriormente antes de brindar la terna de candidatos al cliente.

Adecco cuenta con varias líneas de servicio para ofrecer a las organizaciones como son:

- Temporalidad.
- Tercerización de nómina.
- Selección.
- Consultoría organizacional.
- Evaluación y valoración de potencial.

6.2 Cuadro de Criterios:

CRITERIOS	COMPAÑÍA					
	TOP MANAGEMENT	ORBIS	CORONA	BAVARIA	ADECCO	ISAGEN
RECLUTAMIENTO DE HOJA DE VIDA/CURRICULUM	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PRE SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
ACERCAMIENTO/PROFUNDIZACIÓN	Sí	No	No	No	No	No
PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS	No	Sí	Sí	No	No	No
VALORACIÓN DE CANDIDATOS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Prueba Técnica	Sí	x	Sí	x	x	Sí
Entrevista Técnica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pruebas PSicológicas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Entrevista PSicológica	Sí	x	Sí	x	x	Sí
Prueba Situacional	Sí	x	x	x	x	x
Prueba de Potencial	Sí	No	No	Sí	x	Sí
EXÁMENES PRE OCUPACIONALES	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CONTRATACIÓN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí

Nota. El Sí indica que el proceso se lleva a cabo en la compañía, el No indica lo contrario, es decir su ausencia, y la x representa en caso de que sea necesario

Figura 19 Cuadro de Criterios que Resume la Existencia o Inexistencia de Procesos de Selección del Talento Humano en la Compañías Consultadas

6.2.1 Pasos del Proceso de Valoración del Talento Humano:

Es de anotar que las personas (talento humano) y las organizaciones no nacen juntas, se desarrollan en conjunto ya que las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados, teniendo en cuenta además su mercado, sus intereses organizacionales (misión-visión) y por ende sus valores organizacionales, y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y desarrollar su potencial humano e intelectual (Chiavenato, 2002). El proceso de incorporación del talento es relevante para las organizaciones ya que guardan una relación directa con la cultura, la estrategia corporativa, la calidad de sus procesos y en general con todos los aspectos que comprendan la organización. Las características de las organizaciones son marcadas por las características de quienes las conforman, de esta forma la cultura organizacional es la sumatoria de un conjunto de acciones parciales que hablan de una “Personalidad Corporativa”; estas acciones son desarrolladas por personas que en algún

momento participaron en un proceso de incorporación del talento, en este punto cardinal es necesario reconocer que se debe seleccionar a un colaborador que se parezca a la organización a la que va a pertenecer. Si un colaborador va a hacer parte una organización paternalista deberá tener características personales que coincidan con el este estilo de dirección.

Un proceso coherente de incorporación del talento incluye diferentes etapas y en cada una de ellas se deben lograr objetivos específicos. Dividir el proceso de incorporación en etapas permite desarrollar una lógica objetiva y organizada; de acuerdo a este aspecto mencionado realizamos observaciones en diferentes compañías verificando en cada una de ellas el cumplimiento y la forma en que se ejecutaba una serie de pasos considerados convenientes y observados previamente en diferentes procesos de incorporación del talento. Algunos de estos pasos serán desarrollados a continuación:

6.2.2 Reclutamiento de Hoja de Vida:

Para que este paso sea posible en un proceso de incorporación del talento es necesario que las organizaciones divulguen las oportunidades de empleo que ofrece al medio y a las personas de manera que éstas tengan el conocimiento de cómo buscarlas e iniciar una relación, en otras palabras, el reclutamiento de la hoja de vida es un puente entre el mercado laboral y el mercado del recurso humano. Entiéndase el primero como el espacio donde las diferentes organizaciones ofrecen oportunidades de trabajo; y el segundo como se refiere al conjunto de candidatos al empleo, es decir personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. (Chiavenato, 2002)

Existen además dos técnicas de reclutamiento que se presentan o se desarrollan dentro de las organizaciones, Chiavenato (2002) las conceptualiza así:

- **Reclutamiento interno:** El reclutamiento interno se enfoca en cubrir las vacantes con los empleados internos, se reclutan las hojas de vida internamente, los candidatos además ya son conocidos por la organización, además de haber pasado por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño. El fin último del reclutamiento interno es dar oportunidades de ascender a sus empleados y por ende desarrollar su carrera profesional en la organización.
- **Reclutamiento externo:** los cargos o vacantes son cubiertos por candidatos externos quienes son desconocidos por la organización, deben pasar entonces por un proceso de evaluación y aprobación.” (p. 97).

6.2.3 Preselección del Currículo u Hoja de Vida

Este es un paso muy importante en el proceso de selección ya que se revisan las hojas de vida de cada candidato verificando si cumplen con los requisitos propuestos en el perfil, esto va desde la formación académica hasta la experiencia o tiempo laboral. De aquí pasan a la etapa de valoración cada uno de los aspirantes. Este paso además es muy importante según Chiavenato (2002) en el reclutamiento externo, ya que “funciona como catálogo, curriculum o portafolio del candidato y trae varias secciones: Datos personales, objetivos propuestos (cargo o posición deseada), formación académica, experiencia profesional además de habilidades y calificaciones personales”. (p, 99)

6.2.4 Acercamiento a los Candidatos:

El acercamiento a los candidatos es una conversación corta con a los candidatos preseleccionados, que permite contar con su opinión y motivación para ser partícipes del proceso de valoración, “es un paso muy importante ya que ahorra costos y tiempo en caso de que un candidato no esté completamente motivado por el cargo o la vacante del empleo, se hace en muy pocas empresas y es una modalidad poco frecuente en los procesos de selección. Consiste entonces en acercarse vía telefónica a los candidatos preseleccionados, aclarar el panorama de la vacante y concluir si de verdad cumple o no con las necesidades y expectativas tanto del candidato como de la empresa.

6.2.5 Valoración del Candidato:

Según Chiavenato (2002) “el talón de Aquiles de las organizaciones, su punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas”. (p. 110), ya que las organizaciones siempre están incorporando personas para sustituir empleados que se desvinculan de la organización por distintos motivos (se pensionan, renuncian, por muerte, ascenso, entre otros), por esta razón es tan importante una valoración rigurosa para seleccionar a las personas que se adecuen al cargo y necesidades de la organización.

La valoración es el paso fundamental de la incorporación del Talento humano Chiavenato muestra esta perspectiva desde esta explicación “si no hubiese diferencias individuales y todas las personas fueran iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme: desde las diferencias físicas (fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, entre otros.) Hasta personales y psicológicas (temperamento, carácter, aptitudes y habilidades intelectuales y sociales,

inteligencia) “(p. 111); por lo anterior descrito se puede concluir que las personas se comportan de manera distinta, además de percibir situaciones de manera diferente lo que lleva a las personas a desempeñarse con mayor éxito o no en las organizaciones.

6.2.5.1 Prueba Técnica

La prueba técnica es un instrumento que tiene como fin evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos seleccionados al cargo, en otras palabras, trata de medir el conocimiento profesional o técnico para predecir el grado de capacidad y habilidad del candidato. Chiavenato (2002) habla de la diversidad de pruebas de conocimientos y capacidades y hace una clasificación en cuanto a la aplicación, el alcance y la organización.

En cuanto a la aplicación, las pruebas pueden ser orales, escritas o de realización.

En cuanto al alcance, las pruebas pueden ser generales o específicas. Las generales evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento; y las específicas evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el cargo.

En cuanto a la organización, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser objetivas o tradicionales. Las pruebas tradicionales, evalúan profundidad de conocimiento, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimiento del candidato; y las pruebas objetivas se planean y estructuran en forma de test objetivos, éstas no exigen conocimientos específicos del evaluado, estas pruebas permiten medir la extensión y el alcance de los conocimientos” (p. 124-126).

6.2.5.2 Entrevista Técnica:

La entrevista técnica permite evaluar conocimientos técnicos y específicos, es un proceso de comunicación donde interactúan dos o más personas, el jefe o la persona encargada de hacer la entrevista es libre de escoger una entrevista estructurada, semiestructurada o exploratoria.

- **Entrevista estructurada:** Es una entrevista con un guion establecido donde hay preguntas estandarizadas que permiten obtener respuestas claras y definidas por parte del candidato.
- **Entrevista semiestructurada:** Es una entrevista con preguntas previamente elaboradas, sin embargo, permiten respuestas abiertas donde le permite al candidato desenvolverse un poco más en su discurso.
- **Entrevista exploratoria:** Es una entrevista no estructurada, donde la secuencia y orientación quedan al criterio del entrevistador. (Chiavenato, 2002)

6.2.5.3 Prueba Psicológica:

Es una herramienta o instrumento que permite o tiene como objetivo medir o evaluar una característica específica o los rasgos generales de la personalidad del candidato. Los resultados de los candidatos se comparan con estándares de resultados de muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. Existen diversas clases de pruebas psicológicas entre ellas las pruebas psicométricas, las pruebas de personalidad, de inteligencia, de aptitudes y pruebas proyectivas. Las primeras son pruebas de aptitud sean general o específica además tienen tres características: predictibilidad: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo. Validez: trata de que en realidad

se mide lo que se pretende medir. Precisión: es la capacidad de la prueba de arrojar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona (Chiavenato, 2002).

6.2.5.4 Entrevista Psicológica

Sirve para conocer la perspectiva a partir de las personas, su entorno y comportamiento. Es una estrategia para lograr que la gente hable de lo que sabe, hace, piensa y cree. Toma en cuenta las experiencias, opiniones, sentimientos, sensaciones y conocimientos de las personas.

Es realizada por un experto en el área (psicólogo), este a su vez evalúa el potencial de desarrollo de los candidatos frente a las competencias que están inmersas en la organización.

De acuerdo con Perpiñá (2012), “La entrevista es una conversación con un propósito.

Por tanto, los elementos que se encierran tras esta afirmación son:

Conversación: «COMUNICACIÓN».

La conversación se da, al menos, entre dos personas: «INTERACCIÓN».

Propósito: «OBJETIVO», FINALIDAD.

Aun siendo elementos que se solapan y participan del resto, pasemos a analizar cada uno de ellos. El componente de “comunicación” cuenta con las siguientes características:

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, pero en la que uno —el entrevistador— es el que pregunta (con un objetivo predeterminado).

La vía es de comunicación simbólica, preferentemente oral y bidireccional, pero también hay un importante componente no verbal.

Tanto la información verbal como la no verbal son registradas y analizadas para realizar la evaluación, el diagnóstico, el asesoramiento o la intervención psicológica.

Por lo que respecta al componente de “interacción”, hay que destacar:

Proceso bidireccional. Los participantes comparten actividad en el curso de la entrevista, y se influyen el uno al otro, siendo la información recabada en la entrevista el resultado de esta interacción.

Entrevistador y entrevistado pueden ser una o varias personas.

Entrevistador y entrevistado ejercen dos roles diferenciales y asimétricos.

En el campo de la salud, se trata de una relación de ayuda en la que uno es un profesional y el otro es un cliente. En ese sentido, no es una relación entre iguales. En el campo organización es similar ya que existe un entrevistador y un entrevistado, los objetivos del primero y del segundo son diferentes, es en el entrevistador en el quien recae la responsabilidad de conducir la entrevista, no al contrario. Esta asimetría evita que se convierta en una charla entre amigos.

En definitiva, la entrevista, en su aspecto de interacción, se define como una situación asimétrica: es una relación interpersonal asimétrica en la que cada uno tiene un rol diferente.

El entrevistador es reconocido como experto en la materia, es el que pide información. El entrevistado es el que origina la demanda esperando sacar provecho de tal relación, y es quien proporciona la información.

Por último, con respecto al “Propósito” u objetivo:

Las personas en la entrevista dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada y persiguen un propósito profesional, que, en el campo de la clínica, tiene que ver con la relación de ayuda.

El objetivo y motivo de la entrevista parten del entrevistado, pero el objetivo último de la misma es conocido al menos por el entrevistador, pudiendo o no coincidir con el del cliente-paciente, y puede comunicarlo o no al paciente-cliente según considere adecuado para obtener información o proporcionarle ayuda.

Las preguntas e intervenciones verbales se realizan en función de ciertas pautas y están relacionadas con el problema o la demanda que hace el entrevistado.

En el ámbito clínico, es una técnica longitudinal mediante la cual se realiza todo el proceso clínico, es decir, es el instrumento a través del cual se establece la evaluación, la intervención y la evaluación de la intervención.

En relación al propósito existe una diferencia entre una conversación y una entrevista, a continuación, se presenta un paralelo entre conversación y entrevista:



Figura 20 Diferencias entre Conversación y Entrevista (Basada en McConaughy, 2005, pp. 23)

6.2.5.5 Pruebas Situacionales

Según Chiavenato (2002), las técnicas o pruebas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, ya que las técnicas de simulación se emplean como complemento del diagnóstico, ya que el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, para dar una visión más real de su futuro comportamiento. La simulación proporciona además retroalimentación y permite el conocimiento de sí mismo y la autoevaluación. Las técnicas de simulación las debe aplicar un psicólogo o un especialista en el tema (p. 129).

6.2.5.6 Pruebas de Potencial

Miden lo que realmente sabe el sujeto o el candidato, un ejemplo claro son los exámenes de la universidad a los que los estudiantes día a día se deben enfrentar, donde evalúan su conocimiento de acuerdo a la asignatura valorada. En las organizaciones entonces se utilizan con el fin de saber si el candidato sabe desempeñar las tareas propias del puesto o cargo al que aspira, además de lograr evidenciar sus fortalezas y sus aspectos a mejorar.

6.2.5.7 Exámenes Pre-ocupacionales:

Los exámenes pre-ocupacionales ocurren dentro de un marco legal. Según la constitución política de Colombia, se expresan los siguientes mandatos:

“**Artículo 3°.** *Tipos de evaluaciones médicas ocupacionales.* Las evaluaciones médicas ocupacionales que deben realizar el empleador público y privado en forma obligatoria son como mínimo, las siguientes:

- Evaluación médica pre-ocupacional o de pre-ingreso.
- Evaluaciones médicas ocupacionales periódicas (programadas o por cambios de ocupación).
- Evaluación médica pos ocupacional o de egreso.

El empleador deberá ordenar la realización de otro tipo de evaluaciones médicas ocupacionales, tales como pos incapacidad o por reintegro, para identificar condiciones de salud que puedan verse agravadas o que puedan interferir en la labor o afectar a terceros, en razón de situaciones particulares.

Parágrafo. Las evaluaciones médicas ocupacionales a que se refiere la presente resolución, hacen parte del programa de salud ocupacional, de los sistemas de gestión que desarrolle el empleador como parte de la promoción de la salud de los trabajadores y de los mecanismos de prevención y control de alteraciones de la salud.

Artículo 4°. *Evaluaciones médicas pre- ocupacionales o de pre- ingreso.* Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.

El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que, estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo.

El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas pre-ocupacionales, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor.

En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica pre ocupacional.

Parágrafo. El médico debe respetar la reserva de la historia clínica ocupacional y sólo remitirá al empleador el certificado médico, indicando las restricciones existentes y las

recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar la labor” (Publicada en el Diario Oficial 46691 de julio 16 de 2007).

6.2.5.8 Verificación de Referencias:

Previa a la confirmación de una oferta de empleo, el empleador debería verificar las referencias, es el caso que la mayoría de ellos sólo averiguan respecto a las fechas de inicio y término de previas relaciones laborales, pero otros van más allá: quieren discutir acerca del desempeño, ética laboral, record de asistencia, actitud y otros criterios que son importantes para una compañía al momento de tomar una decisión sobre quien contratar. En algunos casos también se contacta a referencias personales, pero no es lo más usual. En caso de candidatos que recién inician su vida profesional puede contactarse a profesores universitarios, por ejemplo. Es indispensable la autorización previa del candidato para poder realizar este proceso. (Tomado de: blog, *Luciano Chávez Castañola, es MBA de la Universidad de Piura y Administrador de Empresas de la Universidad de Lima.*)

6.2.5.9 Verificación de Antecedentes:

La verificación de los antecedentes generales de un solicitante se ha convertido en una parte rutinaria del reclutamiento y el proceso de contratación. Los empleadores la usan para investigar a posibles empleados y asegurar que la información que proporcionan los solicitantes es verídica. La verificación de sus antecedentes protege los intereses de la organización y la seguridad de otros empleados. La mayoría de los empleadores (incluyendo los dueños de negocios pequeños) hacen uso de la verificación de los antecedentes para asegurarse de que están tomando decisiones sabias al hacer las contrataciones.

A continuación, mencionaremos algunas de las verificaciones de antecedentes que se realizan en el campo organizacional:

6.2.5.9.1 Crédito

En muchas ocasiones la verificación de los antecedentes incluye una revisión del crédito de un candidato, aunque las reglas con las que deben cumplir los empleadores para poder hacer esto son estrictas; La mayoría de las empresas usan ahora la verificación de los antecedentes. "Más de un tercio de los empleadores incluyen los reportes de crédito como parte de la verificación".

6.2.5.9.2 Empleo

Verificar las referencias puede ser suficiente para corroborar la experiencia de un candidato, sin embargo, muchas verificaciones de los antecedentes incluyen la investigación del historial de trabajo del solicitante. Las verificaciones extensas incluyen la confirmación de que el solicitante ha sido despedido o ha renunciado por iniciativa propia. También se incluye la confirmación de los períodos sin trabajo, lo cual los empleadores consideran como un factor importante para retener a un empleado.

6.2.5.9.3 Residencia

La verificación de los antecedentes incluye la investigación o confirmación del historial de residencia de un candidato. Esto se aplica en las investigaciones extensas, como para aquellas que necesitan permiso del gobierno, o para obtener empleos que tienen requerimientos en cuanto a la residencia del candidato. Hay empleos dentro de los estados o gobiernos locales que requieren que el empleado viva en la propia jurisdicción. Las investigaciones podrían verificar si el candidato es propietario o renta un hogar dentro de la jurisdicción; como sea, las investigaciones

extensas corroboran si el candidato solamente es propietario o actualmente reside en la dirección que proporciona en su solicitud.

6.2.5.9.4 Antecedentes penales

Las solicitudes normales piden información acerca de la historia criminal de un solicitante, en caso de que haya sido procesado penalmente por crímenes diferentes a las simples multas y penalizaciones por el tráfico. La verificación de la historia criminal incluye los registros federales y locales. Estas investigaciones, como aquellas para obtener el visto bueno del gobierno y las licencias para el juego incluyen una investigación acerca de los arrestos del candidato; no solamente las condenas.

6.2.5.9.5 Historia social

Una verificación de los antecedentes que implica la investigación de la historia social del candidato es generalmente para posiciones de alto perfil, para obtener el visto bueno del gobierno o el empleo en industrias que requieren de más amplio escrutinio: como las finanzas y el servicio público. Estas verificaciones incluyen el uso de drogas, las relaciones familiares y el carácter del candidato. Los investigadores que miran la historia social del solicitante pueden entrevistar a vecinos y corroborar las referencias profesionales y personales identificadas por el candidato.

6.2.5.9.6 Educación

Un formato de solicitud puede requerir de transcripciones oficiales, copias de licencias o diplomas. Como sea, una verificación de la formación del candidato incluye los certificados académicos y de entrenamiento. La investigación incluye contactar a los secretarios de las universidades, colegios o institutos de entrenamiento. En muchas instancias, la verificación de la

formación incluye la confirmación de la fecha en la cual el solicitante obtuvo su diploma o grado académico para determinar si concuerda con la información que proporciona en su solicitud.

(Tomado de: ¿En qué consiste la verificación de los antecedentes generales de un empleado?, Escrito por Ruth Mayhew, Demand Media).

6.2.5.9.7 Historial de tránsito

De acuerdo a las características del empleo que el candidato podía ocupar, se realizan verificaciones de su historial de tránsito de esta manera la compañía puede constatar si posee multas, porque concepto y si estas han sido pagadas. Esta verificación es importante en los casos en donde se manejarán vehículos, o cuando el candidato tendrá la responsabilidad de salvaguardar la vida de otros.

6.2.5.9.8 Antecedentes de procuraduría y contraloría

Para el caso específico de Colombia se realizan verificaciones de paz y salvo de los candidatos frente a la procuraduría y la contraloría, especialmente cuando se trata del desempeño de funcionarios públicos.

6.2.5.10 Contratación:

Es formalizar la responsabilidad de la organización y la persona seleccionada, y viceversa, el contrato se lleva a cabo bajo a la ley establecida por el estado en relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. Además, tiene claridad las garantías y la duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

6.2.5.11 Retroalimentación:

Consiste básicamente en una devolución de la información al candidato seleccionado o a los candidatos valorados, se le explica su ajuste al perfil, sus fortalezas y sus aspectos a trabajar. Cuando la persona es vinculada a la organización, se trata de poner sus aspectos a mejorar durante la evaluación de desempeño y fortalecer y mantener sus aspectos positivos.

6.3 Análisis de Resultados:

Las organizaciones al inicio de su gestión y durante el desarrollo de su razón de ser se ven obligadas a suministrar recursos que posibiliten el logro de los objetivos corporativos. Las organizaciones son sistemas abiertos que poseen entradas y salidas; dentro de las entradas aparece el suministro de recursos humanos, este proceso es denominado de diversas maneras:

- Selección de personal
- Selección de talento humano
- Reclutamiento de personal
- Ingreso del talento humano

En este trabajo se prefirió utilizar el concepto de Incorporación del Talento ya que por definición comprende todas las concepciones mencionadas anteriormente y adicionalmente involucran un marco más alto de la gestión. La Incorporación del Talento involucra la búsqueda, identificación y evaluación de características personales y profesionales, además del potencial que posee personas que no pertenecen a una organización y que pudieran ser relevantes para la puesta en marcha de la estrategia corporativa; de esta manera estos procesos podrían iniciarse o

no con la requisición de una vacante, esto supone que las organizaciones constantemente deben estar en búsqueda de talento, teniendo en cuenta que luego del ingreso de un colaborador esto acortaría la brecha existente entre el perfil real y el ideal, adicionalmente para los cargos directivos supone movimientos internos en el desempeño de cada rol que significa movimiento, aprendizaje y desarrollo organizacional. Las organizaciones exitosas y sostenibles incorporan talento humano por encima del concepto de contratar a una persona para que desempeñe unas tareas específicas.

Los procesos de incorporación del talento van más allá de cumplir con un mínimo esperado y trasciende en el marco de la psicología organizacional la sola aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevistas psicológicas.

Esta parte del trabajo está directamente relacionada con la construcción de las categorías, su denominación y descripción de los resultados obtenidos por las empresas de referenciación. La Categorización Implica una lectura atenta de la información recogida para identificar aspectos relevantes, temas destacados o conceptos importantes. El proceso de categorización, es múltiple, relacional y pleno de sentido, su objetivo no es otro que la agrupación del material por temas centrales y subtemas que se hayan encontrado en el proceso de recolección de la Información.

Al comenzar este trabajo aparece un primer reto y este consistió en determinar las variables a tener en cuenta dentro de las visitas exploratorias, esto significa que se debía determinar cuáles eran las etapas a verificar en las diferentes compañías dentro de las múltiples formas y procesos que comprendían la incorporación del talento. De esta forma se realizó una exploración de los pasos que se desarrollaban en las diferentes compañías, luego se determinaron diversas etapas que en conjunto seguían las diferentes empresas, sin embargo, encontramos divergencias en la forma en que cada una de estas se desarrollaban.

Se presentará un análisis de las etapas que guardan similitud en las compañías, adicionalmente señalaremos un paralelo de cómo son desarrolladas en las diferentes organizaciones.

6.3.1.1 Análisis Comparativo de los Procesos de las Organizaciones:

De acuerdo a lo anterior tomando la información obtenida en cada una de las visitas a las organizaciones que se encuentran en el área metropolitana (ISAGEN, TOP MANAGEMENT, ADECCO, ORBIS, BAVARIA, CORONA), se puede concluir que algunas de ellas poseen un proceso de incorporación del talento muy similares. Sin embargo, cada una de las organizaciones trata de llegar al objetivo de tener la mejor persona o candidato según el cargo a ocupar para que permita el desarrollo de sus procesos y un ambiente organizacional adecuado.

A continuación, presentaremos cada una de las etapas del proceso de incorporación del talento señaladas anteriormente; en cada una de ellas referenciaremos las compañías mencionando si incluyen dentro de sus procesos la etapa, adicionalmente a la forma como ésta es desarrollada

Reclutamiento de Hoja de Vida: Todas las empresas realizan reclutamiento pues este es el insumo inicial para el proceso. Top Management y Adecco realiza un reclutamiento externo, ISAGEN realiza en algunas oportunidades un reclutamiento de hojas de vida externo, lo común en esta compañía es que promueva de cargo a sus colaboradores, en la compañía Orbis generalmente las convocatorias son externas, en la compañía Bavaria la mayoría de procesos son internos en caso tal de que no sean satisfactorios o no se ajusten a las necesidades planteados lo publican externamente; en la compañía Corona la mayor parte un 80% de las convocatorias son internas y un 20% externas.

Como podemos observar las diferentes organizaciones manejan reclutamiento de hojas de vida en planos internos y externos, adicionalmente algunas de ellas integran estratégicamente esta etapa a los planes de desarrollo de carrera de cada uno de sus colaboradores.

- Preselección del Currículo o Hoja de Vida
- Acercamiento a los Candidato
- Valoración del Candidato
- Prueba Técnica
- Entrevista Técnica
- Prueba Psicológica
- Entrevista Psicológica
- Pruebas Situacionales
- Pruebas de Potencial
- Exámenes Pre ocupacionales
- Verificación De Antecedentes
- Contratación
- Retroalimentación

7 Presentación de Modelo:

Un modelo es una iniciativa para explicar una serie de datos que se pretende interpretar, analizar o comparar. Los modelos son esquemas que explican y representan un fenómeno a través de características y relaciones. Se utilizan para propósitos de predicción y control, y nos permite mejorar nuestra comprensión de las características o procedimientos que se implementan en la incorporación del talento humano y su éxito en las organizaciones.

El modelo metodológico propuesto involucra un conjunto de actividades y herramientas que facilitarán la comprensión de los componentes que comparten los grupos organizacionales, para el proceso de incorporación del talento humano, el cual implica la definición de los pasos o métodos que se utilizan para incorporar el mejor candidato que se ajuste a lo que requiere la organización.

Antes de empezar con la etapa de búsqueda y construcción de la propuesta para EPM, fue necesario reunir información sobre la situación actual de la organización (grado de predisposición al cambio, marcha del proceso, dificultades, oportunidades, logros, etc.), entender la percepción que las áreas y personas directamente involucradas poseían de la situación actual, e identificar principales brechas entre el estado actual y lo que se pretendía de dichas área/personas en el futuro sea inmediato o a largo plazo.

Para ello fue importante comenzar una fase de sensibilización y comunicación para dar a conocer los alcances, objetivos y los efectos de realizar el estudio o exploración de la incorporación del talento; Así, lo que se pretendía dejar era un insumo que le permitiera al contexto o área, desplegar las acciones didácticas particulares para cumplir con los objetivos de la selección de personal con un mayor éxito y efectividad.

Se sugiere entonces un modelo de incorporación, que le permita a la organización clasificar los pasos de selección que le permitan tener un indicador de éxito a la hora de incorporar talento humano.

EPM en los últimos años se ha visto enfrentada a situaciones contextuales que la han llevado a modificar y tecnificar sus procesos de incorporación del talento, en el pasado eran contratados de manera temporal psicólogos para adelantar procesos de reclutamiento, posterior a esto fueron contratados profesionales en el área que de manera permanente respondían a estas requisiciones. En la actualidad existe la Unidad Gestión Ingreso del Talento Humano que se encarga de suministrar el personal que solicita la organización, esta unidad está adscrita a la Vicepresidencia de Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales quien está encargada de diferentes jefaturas como son aprendizaje, cultura, desarrollo, nómina entre otros.

La organización está en una constante maduración y mejoramiento de sus servicios y por ende de su estrategia empresarial que modifica no solo su misión y visión sino su reestructuración organizacional, su estrategia de mercadeo, sus valores corporativos y un cambio de competencias por actuaciones que se implementaría en la selección del personal como foco evaluador en cada uno de los procesos y por ende de los candidatos que hacen parte del mismo, en la reestructuración del modelo organizacional la unidad UGITH (Unidad Gestión Ingreso Del Talento Humano) pasa a ser parte del CSC (Centro de Servicios Compartidos) y será quien provea no solo a la empresa sino a las filiales del grupo EPM del recurso humano que soliciten, ya sea para cubrir vacantes provisionales, proyectos, o contratos a término fijo o indefinido.

Lo anteriormente mencionado nos habla del futuro de esta Unidad como un área de staff que ofrece Servicios Compartidos con todo el grupo empresarial. El reto de esta área corresponde a la fabricación de un producto que responda a las necesidades de todos sus clientes, por eso debe

trascender de la selección de personal a un modelo de la incorporación del talento basado en competencia o en su defecto en actuaciones.

7.1.1 Flujograma del Proceso:

7.1.1.1 Generación de la Vacante:

La generación de la vacante ocurre cuando algún colaborador se separa de su cargo por voluntad propia o no, esto significa que este proceso inicia cuando un colaborador fallece, es promovido, renuncia, se pensiona o es cancelado su contrato; esto genera una necesidad al interior de un área y según sea la criticidad del cargo (Gerente, Jefe, Profesional, Líder, Técnico, Tecnólogo) se debe cubrir la vacante en un periodo corto respecto al tiempo. Sin embargo, muchas compañías inician un proceso de evaluación, aunque no tengan una vacante específica porque constantemente están buscando talento, ya que sus proyectos van directamente relacionados con la responsabilidad social, ambiental y de sostenibilidad, proyectos que mejoran la infraestructura de la comunidad.

7.1.1.2 Generación del Requerimiento

En el momento en el cual el jefe inmediato de un área presenta una vacante en algunos de los cargos que supervisa o dirige debe elaborar un documento llamado requerimiento, el cual sirve para notificar a la Unidad de Selección de la vacante. Este documento contiene nombre de la vacante, cargo que desempeñará, dependencia a la cual será adscrito, tiempo del contrato, funciones a desempeñar, salario y fecha de inicio de contrato además de los requisitos necesarios para ocupar la vacante como formación académica, experiencia laboral y certificados que solicite la empresa. Cabe anotar que en algunos casos cuando es una vacante nueva o que se va a crear

por alguna necesidad específica, es necesario que además de lo anteriormente mencionado para cumplir con el requerimiento, se tenga en cuenta el equipo de trabajo y sus objetivos dentro de la organización esto permitirá que el ajuste al perfil sea más eficiente y satisfactorio, puesto que la persona tendría un plus más en su adaptación al trabajo de equipo del cual haga parte.

7.1.1.3 Inicio de Procesos Unidad de Servicios:

El documento de requisición del cargo llegara a la UGITH vía correo interno al administrador del proceso o como lo reglamente los procesos de la institución.

Después de que el requerimiento haya sido aprobado la unidad de servicio deberá revisar todo lo documentado en dicho requerimiento y si la información es pertinente deberá iniciar el proceso de captura de hojas de vida.

7.1.1.4 Reclutamiento de Hojas de Vida

Este reclutamiento puede ser interno o externo, esperando tener un número apropiado de hojas de vida, es decir entre 5 y 10 currículos por vacante del cargo solicitado. En un primer momento se realiza el reclutamiento de hojas de vida a nivel interno buscando promover a los colaboradores que dentro de su plan de carrera se perfilan para ocupar esa vacante, en caso de no tener un número adecuado se debe realizar la búsqueda de currículos de manera externa.

Los procesos se publican en la página web de la organización en un periodo de tres (3) días hábiles para que los colaboradores y los jefes de área que van a postular candidatos tengan el tiempo suficiente para hacerlo, y en la invitación de los procesos se debe especificar para qué población va dirigido dicho proceso.

Además de utilizar la página web de la organización, cuando los procesos sean externos podrá hacer uso de otras fuentes de divulgación o redes de empleo como LinkedIn

o cualquier otra que exista en el medio.

7.1.1.5 Preselección

Luego de tener el número de currículos adecuados se debe pasar a verificar las características de los mismos con las expresadas en el perfil técnico del cargo para el cual se abrió la vacante, esto es según el caso; rango de edad, género, habilidades físicas, escolaridad, experiencia, etc.

7.1.1.6 Entrevista de Acercamiento

DESARROLLO

Solicitud de Personal: Dicha necesidad surge generalmente por solicitud de un área. Generalmente se maneja por un formato a través de un correo interno o como lo reglamente el proceso de la institución.

Si la necesidad surge de una creación de requerimiento, se maneja el mismo procedimiento, con el fin de activar el proceso de selección, y buscar el candidato adecuado para el cargo, por lo tanto Solicitud de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles son las necesidades, adaptaciones, conocimientos y desempeño lo que permite desde el inicio premeditar y escoger con cautela los solicitantes que tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección, puesto la solicitud de personal necesita basarse en lo que el cargo vacante y la organización exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, la base fundamental en la selección de talento humano es conocer

cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados.

Planificación de Selección: Es necesaria la planificación de selección para que se logre cumplir oportunamente y en su totalidad el proceso de selección, llevarlo a cabo permite:

Elaborar un cronograma: en esta fase se aclaran cuáles son las actividades a desarrollar, los tiempos (según la necesidad), las personas a cargo de las actividades.

Ordenar actividades del proceso: En este paso es necesario delimitar las personas encargadas de cada etapa del proceso y las actividades a realizar de acuerdo a cada formación disciplinar.

Fijar fechas límites o plazos para el proceso o entrega de resultados: es necesario tenerlo delimitado ya que es el orden en que se llevara a cabo cada uno de los objetivos del proceso.

Revisión o construcción de perfil del cargo por las personas encargadas de poner el proceso en marcha: si el perfil o requerimiento ya está construido, se debe revisar:

El puesto de trabajo

Revisar el perfil

Revisar competencias del Perfil

De ser necesario ajustar las competencias del Perfil

Revisar el perfil relaciones internas-Externas

Rectificar actividades, responsabilidades a realizar en Perfil/Cargo

Revisar que recursos requiere para su correcta ejecución

Descripción del perfil del cargo: debe estar dotado de la siguiente información:

Datos de estructura y jerarquía del cargo

Aspectos organizativos

Formación

Este punto es esencial pues es la base fundamental para buscar el talento humano más idóneo para el cargo que se adecue no solo al requerimiento sino a la cultura organizacional y por ende a su equipo de trabajo.

Reclutamiento: Generalmente la búsqueda del candidato se traslada a dos fuentes, la fuente interna y la fuente externa.

Fuente interna: Soluciones inmediatas por transferencias o cubrir vacantes con el personal interno de la empresa.

Fuentes externas: Se busca el perfil en fuentes externas, bolsas de empleo, clasificados.

EL reclutamiento es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. Permite encontrar más y mejores candidatos; es de anotar que la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.; un buen reclutamiento permite además de lo anterior contar con una reserva de candidatos a empleo y sin éste no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa sobre todo cuando son vacantes en las que quieren retener nuevo talento humano en la organización.

Análisis de Hojas de Vida: Se realiza un análisis de hojas de vida

Revisión de las hojas de vida

Preselección de candidatos que se acercan al perfil

Dividir las búsquedas en tres (3) categorías, los que cumplen con el perfil, los que no cumplen con el perfil y los que están en duda.

Revisar coherencias entre las actividades y continuidad en el cargo (en la hoja de vida)

Verificar similitudes en el cargo en el que se desempeñó y al cargo a ocupar.

Acercamiento de Exploración Inicial: “Busca conocer el participante, o los intereses del mismo:

Características personales

Características profesionales “técnicas”

Características de competencias

Características de intereses y motivaciones

Se pretende detectar, los aspectos más ostensibles de los candidatos y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objetivo de destacar aquellos candidatos que no están lo suficientemente motivados o que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

Pruebas Psicotécnicas y de Conocimiento

Se propone las técnicas acordes a la exploración de competencias según el perfil requerido.

Se plantea además test de preselección, Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto; las pruebas pueden ser:

Aptitud: imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.

Capacidad: Suele ponerse antes de otorgar el puesto durante un “período de prueba”.

Temperamento- Personalidad: son las pruebas que permiten hallar rasgos de personalidad y adaptación al medio.

Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinados por su:

Estandarización: Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que el grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc.

Confiabilidad: Se refiere a garantizar que éste mida siempre de una manera consistente, es decir que mida lo que realmente se pretende medir en cada uno de los candidatos.

La validez: Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.

Se recomienda para evaluar las competencias del perfil y análisis del candidato con pruebas psicológicas (psicométricas, proyectivas) que se ajusten al perfil. (Estas pruebas serían un insumo para la valoración).

Entrevista Conductual o de Competencias: En este punto llegan los mejores candidatos que lograron los mejores puntajes o tiene el mejor perfil.

Con esta entrevista se enfoca a observar actitudes/ competencias en el comportamiento de los candidatos, por ende, las técnicas y preguntas deben estar dirigidas a explorar comportamientos.

Centro de valoración

Aplicación de técnicas grupales e individuales

Simulación de ejercicio de organización (Grupal)

Entrevista prospectiva-retrospectiva

Las entrevistas pueden ser instrumentos de selección válidos y confiables cuando se estructuran y están bien organizadas, la entrevista típica (en la que se pide a los solicitantes que respondan a una serie de preguntas al azar, en un ambiente informal), al estructurar una serie de preguntas para todos los solicitantes permite tener información detallada acerca del puesto vacante para el que se está entrevistando y formular preguntas de comportamiento, que requieran que los solicitantes narren con detalle algo que hicieron o vivenciaron realmente en situaciones anteriores; hay varios tipos de entrevista que se relacionaran a continuación:

Entrevista no dirigida: El solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la entrevista. El entrevistador no discute, escucha cuidadosamente; usa preguntas breves, no interrumpe y permite pausas en la conversación. Mientras más libertad se proporcione al solicitante en la entrevista, mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquier punto que se quiera tocar.

Entrevista profunda: Se estructura con preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante y que estén relacionadas con el empleo; sobre trabajo, educación, relaciones sociales, personalidad, etc. Deben ser diseñadas de manera que permita al solicitante decir todo lo que él desea al contestarlas. De esta forma permitirá al entrevistador obtener información que baste para hacer una evaluación.

Entrevista Estandarizada: Más altamente estructurada, la cual se acopla estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en forma especialmente preparadas en un formato establecido.

Entrevista de selección por el Jefe (Jefe inmediato del puesto vacante): La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida por el Jefe Inmediato del puesto en el que se está presentando la vacante. El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el Nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Al momento de la toma de decisión conjunta entre la Dirección de Recursos Humanos y el Jefe inmediato del puesto en donde se presente la vacante, se procederá con el proceso de contratación.

Verificación de Referencias: La mayor parte de las empresas usa el correo y el teléfono para verificar las referencias. Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable proviene, por lo general de los supervisores, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante, además es necesario verificar aspectos y datos de la solicitud como son:

- Título del puesto ocupado
- Razones para dejar el empleo anterior
- Duración en el puesto

En la confirmación de la referencia es necesario tomar en cuenta las referencias que se relacionen con el puesto y el desempeño del trabajo en cuestión:

Investigación de antecedentes de trabajo: Permite comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que de ser transparente debe haberlas expuesto en los trabajos anteriores.

Investigación de antecedentes penales: Es importante su verificación, puesto que su demostración puede ser un inconveniente para contratarlo.

Investigación de las cartas de recomendación: Su validez puede depender de la persona que lo recomienda.

Investigación en el domicilio y familia del solicitante: Consiste en que una trabajadora social acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive.

Exámenes pre-ocupacionales: El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

Proceso de contratación: Este proceso tiene la finalidad de cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre la organización y el colaborador seleccionado. Inicia al momento de tomarse la decisión de contratar al colaborador y termina con la firma del contrato por ambas partes.

Retroalimentación: Este proceso se hace con el colaborador seleccionado, brindándole la información de los resultados obtenidos en su evaluación y por ende un plan de desarrollo de manera que fortalezca diferentes aspectos y mantenga sus habilidades para proporcionar bienestar y eficiencia a su vida personal, laboral y organizacional.

Plan de desempeño: Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro y este a su vez permite:

La medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.

Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Se debe tener en cuenta que el resultado final del proceso de selección se convierte en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Al momento de la toma de decisión conjunta entre la Dirección de Recursos Humanos y el Jefe inmediato del puesto en donde se presente la vacante.

A continuación, se presenta un formato que permite ver un resumen de los pasos a seguir en la valoración de los candidatos:

Flujograma:

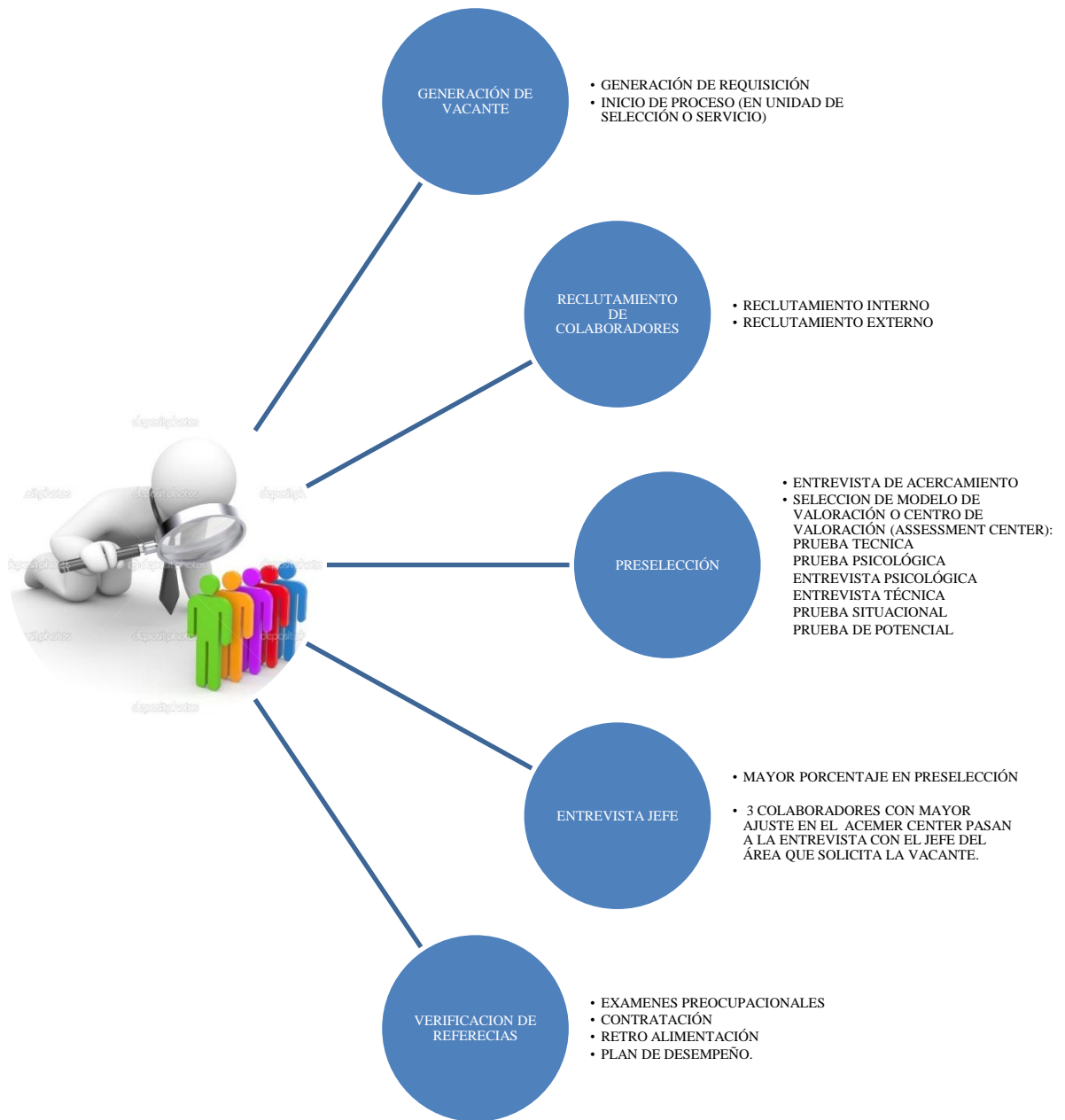


Figura 21 Flujograma del Proceso

8 Conclusiones

El estudio de los modelos de selección en EPM se vuelve fundamental para:

Conocer la naturaleza de la cultura o culturas organizacionales además de los procesos que se llevan a cabo para la selección del talento humano, se convierte en un factor relevante para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la dentro de la organización.

Conocer el espacio y descubrir los diferentes componentes de la cultura de los grupos que la integran, reconociendo su estructura social, sus interacciones con otros grupos y por lo tanto su acción o su misión de estrategia organizacional

Comprender sus valores, costumbres, objetivos y modelos de la realidad que le son propios, así como el grado en que comparten o no sus presupuestos modificaciones o mejoras organizacionales y culturales.

Conocer el efecto de nuevos cambios a implementar en la organización en el sistema de gestión organizacional, el desempeño individual y empresarial.

Determinar la influencia de la cultura empresarial, de los modelos que se mejoran día a día para tener un mayor éxito en los procesos de selección, reclutamiento, socialización, formación, comunicación, inducción o acompañamiento y medición del desempeño, entre otros.

Tener un perfil de la organización para entender el porqué de las actuaciones de sus miembros y facilitar los medios para alcanzar el desarrollo de la organización y del recurso humano

Se considera que la gestión humana encargada de la selección de personal de una organización se da a través de dispositivos organizacionales concretos como su filosofía organizacional, donde se perfila su identidad en la interacción con los otros para potenciar redes socioculturales más amplias y por ende el desarrollo de la organización.

En este sentido la metodología propuesta y el marco conceptual sirven de norte para emprender un estudio del modelo de selección que contemple no solo las variables manifiestas, sino también las implícitas y latentes, utilizando las técnicas de la investigación cualitativa, para acercarse al mundo del otro desde su propia perspectiva, logrando entonces tener mayor éxito con la selección del recurso humano y dándole a la organización un sentido humanitario donde reconozca la importancia y el valor que tienen en su recurso personal como motor de la organización.

9 Referencias

Alcover, C., Martínez, I., & Rodríguez, D. Domínguez, R. (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid. España: McGraw-Hill Interamericana.

Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario. Argentina: Editorial Granica.

Alles, M. (2007). Elija al Mejor: Cómo Entrevistar por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica - Adelphi.

Amrop Top Management. (2015). Compañía miembro de Association of Executive Search Consultants. Sitio web: <http://www.amroptop.com/>

Arboleda, L. (2006). Cultura Organizacional De Empresas Públicas De Medellín. Medellín: Universidad de Antioquia.

Cabuya, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia.

Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. Integrantes del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, 3, 2-16.

Chávez, L. Gestión de Recursos Humanos. Agosto, 2016, Sitio web: <http://aptitus.com/blog/gestion-de-recursos-humanos/%C2%BFes-necesario-una-verificacion-de-referencias-laborales/>

Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw- HILL Interamericana.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw- HILL Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw- HILL Interamericana.
- Corona. (2016). *Nos gusta cómo Eres. Inspiración y Productos*. Sitio web: <http://www.corona.co/>
- Diario Oficial (2007). Resolución 2346 de 2007 Ministerio de la Protección Social. Agosto, 2016. Sitio web: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25815>
- EPM. (s.f). *Historia, Antecedentes y Logros De EPM*. Marzo 22, 2016, de Empresas Públicas de Medellín E.S.P Sitio web: <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Historia.aspx>.
- Escandón, A. (1992). *El propósito de la nueva constitución: la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. Actualidad Laboral.
- Grupo EPM. (2015). *Grupo EPM: de local a multilatina. Innovamos al servicio de la gente*, I, pp. 1- 36.
- Johansen, B. (2004). *Anatomía de la Empresa*. México: Limusa, S.A de C.V.
- Mauborgne, R & Kim, W Chan. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Cambridge (MSS). Estados Unidos de Norteamérica: Harvard Business School Press.
- Mayhew, R., *La voz. ¿En qué consiste la verificación de los antecedentes generales de un empleado?* Julio, 2016, Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/en-qu-consiste-la-verificacin-de-los-antecedentes-generales-de-un-empleado-10544.html>

Medina A. & Ávila A. (2002), “Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la Psicología Organizacional” en Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, No.3:262-273.

Montes, M., &González, P. (2006). Selección de Personal. Vigo. España: Ideas Propias Editorial S.L.

Orbis. (2016). Grupo Orbis: Cambiamos tu Mundo. Sitio web: <http://www.grupo-orbis.com/>

Olaz, A. (2011). Desarrollo Metodológico de un ASSESSMENT CENTER basado en un Sistema de Gestión. Lan Harremanak, 24, pp. 197-217.

Perpiñá, C. (2002). Manual de Entrevista Psicológica. Madrid: Ediciones Pirámide.

Porter, M. (2001). Estrategia Competitiva. México: Cecsá (Compañía Editorial Continente).

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en Línea en <http://dle.rae.es>.

Rodríguez, J. (2002). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. México: Thompson.

Schein, E. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Clío América, 9, 17.

Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Londres, Reino Unido: W. Strahan & T. Cadell.

Smith, A. La Riqueza de las Naciones. Julio 22, 2016, Sitio web: http://www.uv.es/~mpuchade/MDH/02_Smith.pdf

Valero, E. (1999). Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En: Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones

Industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia