

Modelo descriptivo de gestión por competencias para la vinculación del talento humano- Cajasan.

Paula Andrea García Vargas
ID: 294850

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología
2020

**Modelo descriptivo de gestión por competencias para la vinculación del
talento humano- Cajasan.** ii

Paula Andrea García Vargas
ID: 294850

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

Psicóloga

Director del Proyecto:

María Katherine Acevedo Pinto

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología
2020

Agradecimientos

iii

Principalmente doy gracias a Dios quien me guío por este sendero, quien paso a paso me iba mostrando la luz de la sabiduría y la calma cuando me encontraba perdida en el oscuro bosque de mis pensamientos.

A mis padres, quienes con su dedicación y cuidado cultivaron el hermoso almendro primaveral que soy.

Al amor de mi vida, quien me enseñó que cosechar amor en el corazón nos hace más fuertes.

A mis docentes, quienes con cada semilla de conocimiento sembraban jardines de ilusión en mi.

A mi supervisora de pasantía, quien me guío por los jardines de la vida laboral y me brindó su apoyo ante cualquier eventualidad organizacional.

A mis colegas que se volvieron como hermanos, por acompañarme diariamente y brindarme ayuda en las lagunas inhóspitas del conocimiento.

A mi misma, por querer seguir creciendo sin perder el centro.

Tabla de Contenidos

iv

Capítulo 1 Introducción	2
Capítulo 2 Justificación.....	5
Capítulo 3 Objetivos	5
Capítulo 4 Contextualización de la institución.	8
Capítulo 5 Referente conceptual.....	8
Capítulo 6 Metodología	9
Capítulo 7 Resultados	20
Capítulo 8 Discusión.....	27
Capítulo 9 Conclusiones	29
Capítulo 10 Sugerencias y Recomendaciones	30
Referencias Bibliográficas	31
Anexos	33

Figura 1. Contratación..... 15

Figura 2. Renovación y contratación.....15

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MODELO DESCRIPTIVO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA VINCULACIÓN DEL TALENTO HUMANO- CAJASAN.

AUTOR(ES): PAULA ANDREA GARCÍA VARGAS

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Ps. MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

RESUMEN

En la presente pasantía como modalidad de trabajo de grado, se desarrolló el apoyo oportuno al proceso de vinculación de la unidad de Gestión Humana de la sede administrativa de Cajasan. Se tuvo como fin realizar procesos adecuados al momento de reclutar personal para la organización, la carga laboral era bastante, sin embargo se realizó un total de 300 reclutamientos en compañía de todo el equipo, se observó que durante el reclutamiento se recluto mayoritariamente docentes quienes durante el inicio de año se encontraban en renovaciones y/o cancelaciones de contrato. Aquellos puestos no renovadas pasaban a ser vacantes que debían ser seleccionadas para el cargo en tiempo record, se presentaron dificultades al momento de seleccionar algunos cargos puesto que eran en municipios pero al final se contó con el personal solicitado. Debido a la carga laboral, el proyecto a desarrollar con la entidad no se realizó completamente, así que se dejó planteado para próximas pasantes. Se concluye dentro del ámbito organizacional que los modelos de gestión por competencias deben estar totalmente estructurados y organizados para que los procesos de selección sean ordenados y transparentes, de igual forma cuando las entidades como el ministerio del trabajo realicen auditorias se evidencie orden y compromiso con los procesos organizacionales.

PALABRAS CLAVE:

Campo Organizacional, modelo de gestión, reclutamiento, selección de personal.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESCRIPTIVE MODEL OF MANAGEMENT BY COMPETENCES FOR THE LINKING OF HUMAN TALENT- CAJASAN.

AUTHOR(S): PAULA ANDREA GARCÍA VARGAS

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Ps. MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

ABSTRACT

In the present internship as a degree work modality, the appropriate support was developed for the process of linking the Human Management unit of the Cajasan administrative headquarters. The purpose was to carry out adequate processes at the time of recruiting personnel for the organization, the workload was quite a lot, however a total of 300 recruits were carried out in the company of the entire team, it was observed that during the recruitment, teachers were recruited mostly who during the beginning of the year were in contract renewals and / or cancellations. Those positions not renewed became vacancies that had to be selected for the position in record time. Difficulties arose when selecting some positions since they were in municipalities, but in the end, the requested staff was available. Due to the workload, the project to be developed with the entity was not fully carried out, so it was left out for future interns. It is concluded within the organizational sphere that the competency management models must be fully structured and organized so that the selection processes are orderly and transparent, in the same way when entities such as the Ministry of Labor carry out audits, order and commitment to the organizational processes.

KEYWORDS:

Organizational field, management model, recruitment, personnel selection.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Capítulo 1

Introducción

El presente documento hace referencia al tiempo de pasantía desarrollado en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar (Cajasan), una entidad sin ánimo de lucro, del sector privado, con funciones de seguridad social, vigilada por el estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. En esta se buscó contribuir a los procesos del área de gestión humana, específicamente al proceso de vinculación y selección de personal, el cual desempeña uno de los papeles más importantes dentro de la organización ya que es el encargado de seleccionar los perfiles de cargo adecuados para suplir las necesidades laborales dentro de la organización.

Para el desarrollo del trabajo, inicialmente se planteó un modelo de gestión por competencias para la vinculación del talento humano, esto con el fin de revisar el modelo planteado y realizar ajustes en compañía de la psicóloga a cargo del proceso de selección y vinculación, todo enfocado a puntualizar algunas competencias y cargos que estaban no tan claros a la hora de realizar los procesos de selección.

Por otra parte, en conjunto con el trabajo individual, estaba el trabajo colectivo que se realizaba en el proceso de vinculación y selección de personal, donde diariamente se aperturaban vacantes que debían ser abarcadas en el menor tiempo posible para cumplir y llevar a cabo las funciones organizacionales, la mayor parte del trabajo en dicha entidad se desarrolló reclutando, pues durante la temporada que se apoyó el proceso, se pronosticaba como temporada alta dentro de la organización, ya que lo que es

de diciembre a marzo se realizan renovación de contrato en los centros educativos de Cajasan, tanto jornada normal como jornada complementaria.

Finalmente debido al COVID-19, el proyecto no se desarrolló en su totalidad debido a que previamente se estableció tiempo de cuarentena y el tiempo estipulado para llevarlo a cabo se vio afectado, de igual forma se contribuyó en la edición de algunos de los manuales los cuales se titulaban ‘función de cargo’ adaptando así algunos ajustes planteados previamente por la psicóloga líder del proceso.

Capítulo 2

Justificación

Uno de los focos de estudio dentro de la psicología es el área organizacional, el cual se define como lo afirma Zepeda (1999) como la rama que se dedica a la interpretación de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas y en la organización. Esta área ha permanecido dentro de las organizaciones a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta focos claves como el bienestar del trabajador y los procesos que se realizan dentro de la organización para cumplir con metas específicas. Conociendo la importancia del área en los procesos organizacionales se crea en la Caja Santandereana de Subsidio Familiar (Cajasan), dentro de la Unidad de Gestión Humana el proceso de Vinculación y Bienestar Institucional.

Por una parte, encontramos el proceso de Bienestar, quien es el encargado de velar por el bienestar psicosocial del individuo dentro de la organización, y por otra parte se encuentra el proceso de vinculación, el cual se encarga de la selección y contratación del personal requerido para promover la eficiencia en los procesos organizacionales. En esta ocasión el proceso a trabajar fue el de vinculación, un proceso encaminado a directamente lo que es la selección de personas y algunas otras tareas complementarias, de igual forma todos estos procesos se realizan con base a un modelo previo de gestión por competencias el cual se establece organizacionalmente dependiendo las necesidades de cada cargo a desempeñar. El proceso de selección se divide en tres etapas básicamente, inicialmente encontramos la etapa de preselección, allí se publica la vacante

y se hace la respectiva selección de personal que cumpla con el perfil requerido y de allí se llama para validar información y pasar a la siguiente etapa. La etapa número dos consta en realizar pruebas psicotécnicas y citar a entrevista, allí se citan a los participantes que cumplan con todo lo requerido al momento de publicar la vacante y aquellos que hayan sobresalido en referencias, y finalmente se pasa a la etapa final, en la cual se selecciona al candidato óptimo y se procede a realizar las respectivas validaciones médicas y jurídicas. Para así cumplir con los requerimientos de las unidades solicitantes de cargos.

Es importante aclarar que estos procesos se dan de un día para otro, existe la probabilidad de que algunos cargos permitan más tiempo de búsqueda y otros no, pero lo importante es siempre buscar candidatos de calidad para la organización. Por otra parte, para cada etapa del proceso se encuentran formatos los cuales permiten realizar referencias, consentimientos informados entre otros para darle soporte al proceso realizado.

Los procesos de selección como ya se había nombrado, se realizan con base a un modelo de gestión por competencias, para mejora de la organización se planeó una reestructuración del modelo para eliminar algunas falencias que presentan actualmente, ya que para algunos cargos no se evidenciaban competencias necesarias a la hora de validar la información directamente con los perfiles de cargo, por ello colaboración con la psicóloga se planteó la modificación de este modelo.

Capítulo 3

Objetivos

Objetivo general: Definir las competencias de desarrollo general para asignar a cada cargo y rol según corresponda en cada uno de los procesos de selección de Cajasan.

Objetivos específicos:

- Describir las competencias a implementar en cada cargo y rol.
- Categorizar cualitativamente las competencias a evaluar.
- Construir un diccionario de competencias, donde se explique detalladamente cada competencia y sean claros para los líderes de cada unidad.

Capítulo 4

Contextualización de la institución.

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasán, patrimonio de los Santandereanos es líder en la prestación de servicios y constructor de soluciones para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, de igual forma brinda apoyo a sectores vulnerables que la requieran, así mismo tiene como misión generar experiencias de bienestar y felicidad que transformen la vida de las comunidades, y se visiona como centro del ecosistema de la transformación social a través de una organización ágil e inteligente que asegure a Cajasán como líder de la región en el Sistema de Compensación Familiar.

Como Caja de compensación familiar, está integrada por 21 unidades de negocio las cuales están conformadas por todo tipo de trabajadores, desde practicantes hasta doctores en cualquier rama del conocimiento, por tal motivo es importante que al momento de realizar los procesos de selección dentro de la organización se lleven a cabo procesos transparentes y acorde a los perfiles de cargo para elegir a los profesionales aptos para llevar a la organización a su objetivo fundamental.

Capítulo 5

Referente conceptual.

Cuando nos referimos al área de gestión del talento humano, nos referimos al manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas para aportar a una organización. Siendo así, la gerencia de la búsqueda de individuos capaces de desempeñarse productivamente en un rol específico con un fin en conjunto, la transformación organizacional (Tejada, 2003).

Por otra parte encontramos que, Simon, (2002) afirma “La gestión se concibe como algo que no está relegado a un compartimiento hermético dentro de la organización, sin contacto con las demás actividades, sino que traspasa todos los ámbitos del actuar de la organización y está presente en todos”

Y por último encontramos un aporte de Jericó (2001) quien define talento como aquellas personas las cuales poseen capacidades y compromiso organizativo para brindar resultados óptimos en la organización.

Para brindar resultados organizacionales, es necesario plantear planes a largo plazo y metas que posibiliten los logros organizativos, es por eso que Galletto (2003) establece la planificación como componente fundamental de una organización, requiriendo así el componente de proceso administrativo para liderar y seleccionar actividades a realizar. (p.80)

Al momento de planear, se establece la necesidad de “elegir parte del equipo directivo que debe tener capacidad de decidir al seleccionar entre distintas alternativas

que se traducirán en acciones para lograr los objetivos. La toma de decisiones, en cuanto proceso, se cumple cuando existen alternativas posibles y racionales.” (Santinelli, 2001)

En decir con base a los teóricos abordados, que el término de gestión del talento humano hace referencia a los miembros de una organización que se toman en cuenta como variables o instrumentos principales para llevar a cabo todo el componente organizativo, para selección adecuadamente miembros capaces de desempeñarse en las tareas encomendadas se realizan los llamados procesos de selección.

Chiavenato (2000) plantea que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos", de igual forma Peña (1993), plantea que los procesos de selección brindan información proporcionando así la descripción de tareas, las capacidades y niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes para conducir los procesos de selección de forma ordenada y pertinente; y por último los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda seleccionar al más adecuado. Por otra parte encontramos que:

La selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. En otro lugar hemos escrito que esta definición de selección de personal implica tres aspectos: “(1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Salgado, Moscoso y Lado, 2006, p. 104)”.

Durante los procesos de selección institucional, se realiza la búsqueda exhaustiva de candidatos capaces de desempeñar tareas y responsabilidades efectivamente, también como institución Cajasan busca agregar el valor de aprendizaje y desarrollo humano durante el proceso selectivo. De esta forma para la selección de personal eficaz y con las competencias necesarias para lograr dichas transformaciones organizacionales se plantean los modelos de gestión por competencias (Kolb, Rubin & McIntyre, 1977).

Dentro de los procesos de selección se resalta la importancia de los profesionales de psicología para establecer procesos de selección aptos para los candidatos y para los cargos a desarrollar, un estudio desarrollado en la ciudad de Barranquilla por Naranjo (2012) determina que el 13.46% de los candidatos que han participado en algún proceso de selección sentían algún tipo de incomodidad debido al tipo de entrevista realizada y la no presencia del profesional en psicología, siendo así uno de los problemas frecuentes al momento de realizar este proceso, por otra parte describe que el 3.85%, siendo el porcentaje de las personas encuestadas que manifestaron sentirse cómodas frente al proceso de entrevista realizado, y describen la presencia oportuna del profesional psicológico y la importancia de la presencia de estos ya que tienen más conocimiento de técnicas, del cargo a desempeñar y lo que la empresa requiere para su personal.

En general, es muy probable que algunas empresas no estén conscientes de la importancia de los procesos de selección, ya que según estos estudios se evidencia que es más alta la tasa de desacuerdo con los procesos que de acuerdo, desde la entrevista el objetivo clave del psicólogo que organiza los procesos es enamorar al candidato para que

desde la entrevista si es el seleccionado ingrese con toda la disposición para desempeñarse al máximo en la organización.

Desde el punto principal el cual se describe como identificar talento para optimizar los procesos de la organización, se plantean 3 tipos de modelos de gestión, la gestión de talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencias (Tejada, 2003). Cuando se habla de modelos de gestión en el ámbito organizacional, nos encontramos con diversos puntos estratégicos para centrarnos en variantes claves y así obtener una descripción detallada de perfiles de cargo que se solicitan para cada vacante requerida.

Según Tejada (2003), describe los tres conceptos de modelos de gestión inicialmente describe la gestión del talento como aquello que determina la dirección y los procesos de la organización, seguido de la gestión del conocimiento como parte que asegura la experiencia y conocimiento que requiere la organización para previo desarrollo, y por último establece la gestión por competencias, como un proceso que reúne muchas características esenciales que resaltan las competencias necesarias para el desempeño del individuo.

Como base al presente trabajo y su fin, nos centraremos específicamente en la gestión por competencias abarcando inicialmente el concepto de competencia según la teoría de Ernst y Young (1998):

Las competencias se definen como la característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos

adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad (p.100)

También encontramos que Alles (2005) plantea las competencias como: “Rasgos de unión entre las características individuales y cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas” (p.28). O de otra forma, son comportamientos, los cuales algunas personas disponen mejor de estos logrando así transformarlos y hacerlos más eficaces en situaciones determinadas.

Mc Clelland (1973), afirma sobre el término competencia: “como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados” (p. 12). Es decir, aquellos elementos propios del individuo que aumentan la productividad laboral de las tareas encomendadas.

Mc Clelland plantea una caracterización del término competencia que puede consistir en:

- Motivos: forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
- Rasgos de carácter: predisposición general a comportarse o a reaccionar de un modo determinado.
- Concepto sobre uno mismo: lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, se orienta al patrón de comportamiento individual.

- Conocimientos: lo que se sabe sobre una herramienta, una técnica, una ciencia y/o una habilidad, lo cual determina su capacidad de actuación y, por tanto, condiciona su actuación.
- Capacidades cognitivas y de conducta: ya sean ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa)

Siendo en general las competencias vistas desde los distintos autores anteriormente mencionados como componentes importantes que interactúan con el entorno para desarrollar, adquirir, fortalecer, mantener o disminuir conductas necesarias y las innecesarias para cada rol específico a ejecutar dentro de la organización (Tejada, 2002).

Para ser conscientes de todos estas capacidades ya sean innatas o adquiridas, nos topamos con la descripción metacognitiva de competencia en donde describe que es “el conocimiento sobre nuestros propios procesos de pensamiento” (Woolfolk, 1999). (citado por Tejada, 2003)

Desde allí se cataloga la competencia desde una mirada amplia que hace consiente al individuo de todos los saberes que posee y que tiene para brindar, de igual forma aquellas debilidades que posibilitarían el no logro de objetivos, derivando así estilos de aprendizaje, pensamiento, solución de problemas, valoración, relación interpersonal y gestión del conflicto (Tejada, 2003).

Para determinar estilos de aprendizaje tenemos a Kolb (1977) (citado por Tejada, 2003) quien determina cuatro categorías específicas para identificar fortalezas y debilidades dentro del aprendizaje las cuales son experiencia concreta, observación

reflexiva, conceptualización y abstracción, y experimentación-acción. Por otra parte Honey y Alonso (1994) (citado por Tejada,2003) plantean una mirada más directa a estos procesos estableciéndolos como aprendizaje activo, reflexivo, teórico y pragmático.

Por otra parte al encontrarnos con los estilos de pensamiento o inteligencia nos basamos específicamente en Gardner (1983) (citado por Tejada, 2003) en donde plantea la teoría de las inteligencias múltiples y que cada persona posee algunas más que otras, pero según Tejada (2003) y sus estudios realizados dentro del ámbito organizacional establece que los estilos de pensamiento de Sternberg (1999) son un componente más eficaz para asociar al trabajo organizacional, Sternberg plantea cinco categorías de aprendizaje:

- Según las funciones: legislativo, ejecutivo y judicial
- Según las formas: monárquico, jerárquico, oligárquico y anárquico
- Según los niveles: global y local
- Según el alcance: interno y externo
- Según las inclinaciones: liberal y conservador

Dentro del aprendizaje y la adquisición de conocimiento, se plantea la solución de problemas en donde se muestra que tan proactivo es el sujeto a la hora de solucionar algún problema presentado, (Tejada, 1999) plantea cinco categorías de solución de problemas:

1. Proactivo-Reactivo
2. Sistemático-Intuitivo
3. Inductivo-Deductivo-Dialéctico
4. Analítico-Sintético

5. Descriptivo-Explicativo

6. Longitudinal-Transversal-Caótico

Para la solución de problemas se tienen en cuenta los valores del individuo, ya que estos permiten alternativas de evaluación e intervención a nivel personal, interpersonal, grupal, colectiva, organizacional y social que resultan importantes para reconocer muchas formas de acción, actuación e interacción del individuo. (Tejada, 2003)

En cuanto a las relaciones interpersonales del individuo según Tejada (2003) se desde la psicología clínica los estilos más reconocidos y estudiados son los siguientes: sumiso, agresivo y asertivo.

En cuanto a la solución de conflictos, encontramos que Lederach (1990) plantea cinco estilos de gestión del conflicto los cuales son, sumiso, evitativo, dominante, negociador e integrativo.

Considerándose así componentes claves para el proceso de gestión por competencias, a partir de todos estos estilos de afrontamiento cada institución se encarga de describir los cargos y roles necesarios para alcanzar las metas organizativas de acuerdo a las funciones específicas del candidato, para ello se implementará un modelo descriptivo calificativo donde por medio de cada cargo y rol establecido organizacionalmente se describirán las competencias específicas que se requieren evaluar, teniendo en cuenta el ser, hacer y saber, con respecto a las demandas del entorno y de la cultura organizacional.

Capítulo 6

Metodología

Para el desarrollo del plan de acción en la unidad de Gestión Humana de Cajasan, se tendrá como población a las unidades de negocio que conforman a la caja de compensación en general ya que estas periódicamente solicitan ayuda reclutando el personal necesario para suplir las vacantes organizacionales y así cumplir con el objetivo de la empresa.

Se solicitaran dos recursos claves para el desarrollo del trabajo, inicialmente contar con apoyo técnico administrativo durante el desarrollo del proceso y supervisión por parte de la Psicóloga líder del proceso de vinculación para el respectivo desarrollo de la propuesta, y como segundo recurso contar con los documentos, formatos propios de la organización Para trabajar sobre ellos al momento de desarrollar la propuesta.

Con el fin de llevar a cabo los objetivos del plan, se establecen las siguientes fases

FASE 1 PROPUESTA:

Para esta primera etapa, se realizará la respectiva propuesta académica que deberá ser avalada por el supervisor académico y la jefe inmediata para luego dar paso a presentarla la líder de gestión humana la cual deberá aprobar para darle continuidad al proceso.

FASE 2 CATEGORIZACIÓN:

Luego de ser aprobada la propuesta por la líder de gestión humana se procederá a revisar y categorizar los distintos cargos presentes en la institución, teniendo en cuenta

así que cada cargo establecido posee distintos roles establecidos con distintas funciones organizacionales.

Siendo así el primer paso, se realizará una revisión de cada cargo enfocándose así en las funciones ejecutadas para realizar un pre establecimiento de competencias general, luego de establecidas las competencias generales se establecerán las específicas que son las propias de cada rol.

FASE 3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

Luego de identificar cada cargo y rol con sus respectivas necesidades de propias de sus funciones, se asignará las competencias con valores de 1 a 5, siendo uno el más bajo y cinco el más alto, esto permitiendo así generar una rejilla evaluativa al momento de la entrevista que ya sea fija que evalúe las competencias presentes de los candidatos.

Se realizará la previa construcción de la rejilla evaluativa, es decir para cada cargo y rol se planteará un formato de rejilla que sea fijo y permita evaluar objetivamente al candidato.

Se realizará un diccionario por competencias para que al momento de realizar el proceso de selección la competencia sea clara para el entrevistador y para los líderes de las unidades presentes en el proceso de selección.

Dentro del proceso de estructuración por competencias, se reestructuraran de igual forma los perfiles solicitados para cada cargo según sea la necesidad del rol a ejecutar.

FASE 4 RESULTADOS:

La última etapa consistirá en la entrega del documento en donde se podrá encontrar los cargos, roles, unidad, funciones competencias y rejillas evaluativas para

implementar con más orden en los procesos de selección, se retomaran documentos ya establecidos en la organización para realizar previa validación de la información como lo será las funciones específicas y cada formato establecido por la organización.

Por otra parte, ya que se reestructuraran los requerimientos académicos para cada perfil, se tiene presente compartir cada formato de roles mediante la plataforma utilizada organizacionalmente llamada Eureka, para así permitir que cada líder encuentre lo solicitado para cada cargo.

Capítulo 7

Resultados

Durante el tiempo de desarrollo laboral en la institución se tiene como resultado la no terminación oportuna del plan de trabajo debido a calamidades nacionales presentadas a causa del COVID-19, ya que para fechas en que el virus se presentó a nivel nacional se tenía estipulado la resolución del plan de trabajo, de igual forma labores institucionales retrasaron un poco el desarrollo de este (las cuales se describirán en apartados futuros), de los tres objetivos específicos planteados se cumplió en parte el objetivo primero, ya que se apoyó editando los manuales de funciones de cargo describiendo así algunas variantes claves dentro de los perfiles solicitados para cada unidad, por otra parte el objetivo dos de categorización cualitativa de competencias y el tres la construcción del diccionario de competencias organizacionales no se llevaron a cabo, a continuación se describirán las actividades realizadas durante el periodo de práctica laboral.

Inicialmente se realizó el respectivo planteamiento de la propuesta, el cual fue aprobado por la líder del proceso de vinculación de Cajasan, el desarrollo del modelo de gestión por competencias se quiso llevar a cabo desde inicios del 2020, pero debido a la temporada de vinculaciones y desvinculaciones de las instituciones educativas y de las unidades de recreación y cultura fue complicado dedicar el tiempo necesario para desarrollar la propuesta, por ello se llegó a un acuerdo el cual consistió en editar los formatos de las funciones consolidadas de cada rol organizacional, como aparecía en la fase 4 de las fases establecidas en el plan de trabajo en donde se editará cada formato en

los apartados de formación requerida para el cargo y se adaptó más específicamente la formación con la necesidad del cargo.

ACTIVIDAD 1: ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Se realizó apoyo en las jornadas de vinculación para trabajadores nuevos que ingresaban a cubrir los cargos solicitados en la entidad, el proceso específico para estos reclutamientos consistía en, publicar la vacante en todas las temporales con las que Cajasan tiene convenio, como lo son, ayuda temporal, enlace y gente útil, por otra parte como medio de ayuda también se hace uso de plataformas virtuales como computrabajo y la agencia de empleo de Cajasan, allí se publica la vacante con todas las especificaciones requeridas para el cargo como salario, rol, estudios, edad, entre otros elementos necesarios para los cargos a solicitar.

Inicialmente se reclutaron vacantes para cargos operativos que eran requeridos en sectores como lo fueron retail (cajeros, regentes de farmacia), de igual forma cargos ya un poco más complejos para lo que eran las unidades de compras, unidad jurídica y vivienda.

Durante estos procesos de reclutamiento, se llevó a cabo el acompañamiento del jefe inmediato.

Luego del respectivo reclutamiento, el siguiente paso constaba en realizar las llamadas específicas para entrevistar telefónicamente a los posibles candidatos del proceso, y así luego de validar formación y experiencia, si la persona cumplía con el perfil se citaba a entrevista.

Para las entrevistas el candidato firmaba tres documentos que se basaban en consentimientos informados donde autorizaba el manejo de datos personales, como consulta en centrales de riesgo y delitos sexuales, de igual forma, se indagaba por medio de un consentimiento de interés si el candidato tenía familiares trabajando para Cajasan o no. Las entrevistas eran realizadas por el jefe inmediato inicialmente ya que era la fase inicial del proceso de formación.

De allí se realizaba la respectiva evaluación de los candidatos por medio de una rejilla donde se evaluaban las competencias del cargo en cuestión. Esta rejilla quedaba a cargo del jefe de la unidad y el profesional en selección de personal, para luego citar al candidato elegido.

Luego de seleccionado, se procedía a enviar documentos de contratación y firma de contrato con el compañero Auxiliar de Contratación quien era el encargado de recepcionar documentos y formalizar el contrato.

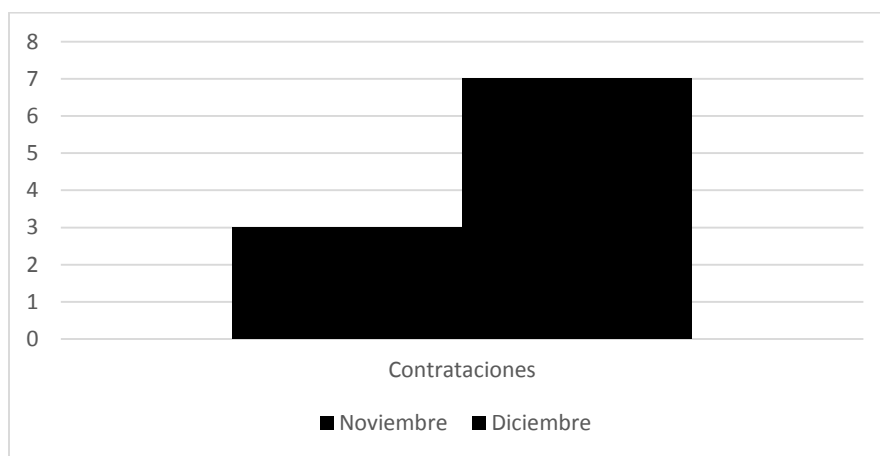


Figura 1 Contrataciones realizadas entre los meses de noviembre a diciembre, iniciando la práctica laboral.

En la figura 1, se puede observar el flujo de contrataciones realizadas, como eran las primeras durante el periodo de práctica, en el mes de noviembre se realizó la contratación de tres personas y en el mes de diciembre seis.

ACTIVIDAD 2: LOGISTICA ESTRATEGICA

Se dio apoyo a las actividades propias de la unidad de Gestión humana, como lo fue el día de la fiesta de fin de año de Cajasan donde se apoyó en cuanto a la logística del registro y acceso de los trabajadores de la caja al evento, este se desarrolló en la sede de campo alegre y por otra parte al evento del día de la familia, en donde se apoyó en el área de parqueaderos durante media jornada ya que el evento era día completo, de igual forma se llevó a cabo en la sede recreacional campo alegre.

ACTIVIDAD 3: RENOVACIONES Y CONTRATACIONES CAJASAN

2020

Al ser inicio de año, se realizan las renovaciones de los contratos de las unidades de Educación, cultura y recreación, las cuales están compuestas por educadores de todas asignaturas, algunos de estos dictan jornadas completas y otros apoyan las jornadas de educación complementaria en instituciones con las que Cajasan presentan convenios educativos. En general se realizó la contratación de 300 colaboradores durante todo el mes de enero, siendo jornadas extensas de trabajo y supliendo puestos de un día para otro debido a desvinculaciones de último momento.

Para las presentes contrataciones, se realizaba el mismo proceso nombrado en la actividad uno, estas contrataciones se dividían formalmente entre los que tenían renovación de contrato y los que no iban a ser renovados, los docentes que iban a ser

renovados se citaban en un lugar y hora específica, simplemente se citaban con toda la documentación actualizada, para este año fue mucho más fácil, ya que los documentos solicitados se enviaban al correo y cada persona llegaba a la jornada de contratación con su paquete en mano, solo era recepción, revisión y firma de contrato durante las jornadas establecidas, se realizaron un total de cuatro jornadas entre las cuales se inició con el área de educación con los docentes del colegio Cajasan Lagos, luego con Forjadores de Cultura, Luego Forjadores de recreación y más tarde con docentes de Jardines convenio ICBF. Cada unidad tenía docentes específicos para cada área, entre los cuales se tenían docentes de Matemáticas, música, ciencias, educación física, inglés entre otros y además otros profesionales de la salud como enfermeros y nutricionistas.

Por otra parte, se tenían los docentes que iban a ingresar nuevos ya que se dio apertura a las vacantes por no renovación de contrato, estos docentes aplicaban el proceso de reclutamiento normal descrito en la actividad 1 y luego de seleccionado se citaban con la documentación para la firma de contrato.

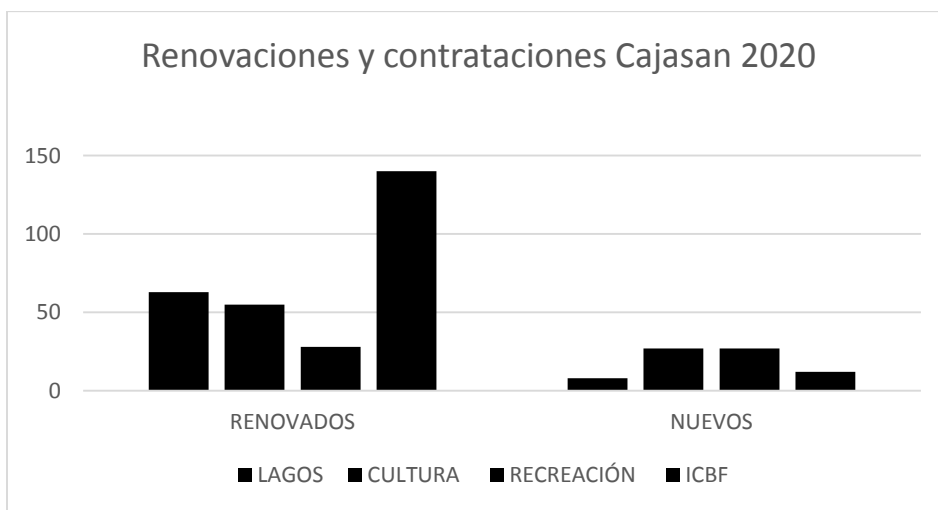


Figura 2 Renovaciones y contrataciones Cajasan 2020

En la figura 2, se puede observar la cantidad de trabajadores que fueron renovados por cada unidad, para la unidad de educación se obtuvo en cuanto al colegio lagos 63 docentes renovados y 8 docentes nuevos y para convenio ICBF que hace parte de la misma unidad 140 docentes renovados y 12 docentes nuevos, en cuanto a la unidad de cultura se obtuvo 55 forjadores renovados y 27 forjadores nuevos, y por último la unidad de recreación y deportes quien cerró con 28 forjadores renovados y 27 forjadores nuevos, vale resaltar que las vacantes no solo se cubrían en el municipio de Bucaramanga, abarcaban municipios como socorro, san gil, barranca, puerto wilches, socorro entre otros.

ACTIVIDAD 4: APOYO A ENTREVISTAS

Se realizó el acompañamiento muchas veces y la debida intervención en entrevistas realizadas en la unidad de cultura, sin el acompañamiento del jefe inmediato de la organización, esto ayudando al desarrollo de aptitudes propias del rol del psicólogo.

Allí dentro del rol de practicante, se llevó a cabo la respectiva introducción a la entrevista y el establecimiento de rapport con los entrevistados, para así establecer una entrevista más agradable y no tan sistemática, también para identificar las capacidades actitudinales, emocionales y sociales del individuo para desempeñar el cargo al cual estaban aplicando, se llevaron a cabo un total de 10 entrevistas.

ACTIVIDAD 5: EDICIÓN MANUALES

Se inició con la debida edición de las funciones consolidadas establecidas dentro del plan de trabajo, más puntualmente objetivo específico número uno, como fase básica

dentro del desarrollo del modelo de gestión por competencias planteado al inicio de la práctica.

Con base a la propuesta establecida de mejorar el modelo de gestión, no se abarco en totalidad la aplicación del plan, debido a falta de tiempo, ya que la mayoría de meses en la empresa el trabajo fue fluido, se trabajaron hasta jornadas extra de la jornada habitual.

Por ello en consenso con el jefe inmediato y la asesora de práctica se llegó a plantear la solución de apoyar en la edición de los manuales de las funciones y dejar planteado el proyecto para un futuro desarrollo de la propuesta.

Se terminó la edición de los manuales y se entregó la documentación a la jefe inmediata, en total se realizó la edición de 13 manuales, cada uno compuesto por los cargos que se establecen en la unidad, estas unidades editadas fueron: comercial, recreación, educación formal, vivienda y construcción, jurídica, impacto social, gestión humana, directivos, contabilidad, aportes y cuota monetaria, abastecimiento y logística.

Capítulo 8

Discusión

Durante los meses de pasantía se logra dar respuesta a varias necesidades de la organización, inicialmente a las labores administrativas que se apoyaban como papelería, atención al cliente y logística en algunos eventos de la organización, por otra parte se logró suplir las vacantes requeridas por Cajasan en el tiempo solicitado y haciendo uso adecuado de hojas de vida, consentimientos informados entre otros implementos requeridos a la hora de realizar los procesos de selección, también se utilizó responsablemente cada documento, guardando la ética y confidencialidad de la organización.

De igual forma los procesos de selección como lo afirman Peña (1993), se plantean específicamente para conocer información del candidato y niveles de desempeño que este posee, Tejada (2003) en cuanto a las personas que estaban a gusto con sus procesos de selección (3,85%), se logró en colaboración de la psicóloga a cargo establecer procesos adecuados y dinámicos para crear espacios íntegros de los candidatos en los procesos desarrollados.

Cajasan posee un modelo establecido de gestión por competencias y específicamente se trabaja con base a modelos de perfiles de cargo que describen las competencias que deben tener los candidatos a la hora de hacer parte de un proceso de selección, Mc Clelland (1973) describe las competencias como la habilidad que permite el rendimiento óptimo en un desempeño laboral, las cuales algunas ya están aprendidas y otras se adquieren.

Como parte final correspondiente al proyecto planteado, se plantea seguir el modelo descrito por Tejada (2003) quien plantea una mirada interdisciplinar entre las tres gestiones del talento humano y abarca plácidamente la gestión de competencias como eje fundamental de su estudio. De igual forma, previamente al desarrollo de un modelo óptimo para Cajasan, se debe establecer previamente un estudio que describa las necesidades fundamentales de los cargos de las de negocio allí ya establecidas, como parte del trabajo realizado se estructuró la propuesta para futuras prácticas y de igual forma como parte del plan se aportó en los manuales de perfiles de cargo de la organización para así, revisar y con ayuda de la psicóloga identificar cuales necesitaban urgente intervención.

Capítulo 9

Conclusiones

- Es todo un reto que el psicólogo genere estrategias dinámicas para la aplicación de entrevistas que generen empatía con los candidatos postulados a los cargos, se observó durante el desarrollo de los procesos que se debía estar en constante búsqueda de nuevas alternativas lúdicas para no generar efecto bola de nieve con respecto a hacerle la misma actividad a todos los candidatos y así tener múltiples opciones de aplicación.
- En los procesos de selección desarrollados se identificó que cuando un candidato no muestra su verdadero ser es muy difícil establecer una entrevista adecuada, por ello es que inicialmente se debe generar un ambiente de rapport con los candidatos y así ver si el tipo de candidato que estoy seleccionando es real o es una fachada.
- Se evidenció que el rol del profesional de psicología es clave y que algunos profesionales no toman el rol con la importancia que este tiene, es importante que el profesional/practicante en psicología tomen con determinación sus funciones y se muestren totalmente seguros de la profesión que ejerce.

Capítulo 10

Sugerencias y Recomendaciones

- Algunas veces dentro de los procesos los líderes de las unidades tomaban las riendas de la entrevista, apartando así el liderazgo del psicólogo, es importante que los líderes alternos al proceso de gestión humana identifiquen que el psicólogo es clave para establecer un contacto directo y tranquilo con el candidato, y así brindarles el espacio inicial y necesario para interactuar y quitar la tensión con los candidatos.
- Se recomienda crear talleres para los líderes de las unidades alternas a gestión humana para conocer un poco más sobre estrategias de interacción y formas de generar empatía con los candidatos dentro de los procesos de selección, ya que muchas veces algunos candidatos que llegan son muy buenos y con la actitud del jefe se van.
- Se recomienda contratar una persona que tenga especialización en modelos de gestión por competencias para desarrollar el ajuste que quieren realizar organizacionalmente, ya que un practicante no sería apto para desarrollarlo debido a la inexperiencia.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ernst & Young (1998). *Innovación en la gestión empresarial. Fascículo, 6. Gestión por competencia*, Cuadernos Cinco Días, Madrid.
- Galleto, B. (2003). *Sistemas de información gerencial*. Caracas: UCV
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books
- Honey & Alonso (1994). *Los estudios de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Jericó, PÓ. (2008). Gestión del Talento humano Disponible en:
<http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>
- Kolb, D, Rubin, I. & McIntyre, J. (1977). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. España: Dossat
- Lederach, J. P. (1990, noviembre). Elementos para la resolución de conflictos. *Educación y Derechos Humanos, 11*. Uruguay.
- MCCLELLAND, D. (1973). «Testing for competence rather than intelligence». *American Psychologist, 28* (1), 1-14.
- Naranjo Arango, Rodrigo. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión, (32)*, 83-114. Retrieved June 08, 2020, from
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&tlng=es.
- Peña, M. (1993). *La dirección de personal* (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- Santinelli, D. (2001) *Planificación y toma de decisiones*. México: FCE
- Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dir.). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.

- Simon, H. (2002). *El Comportamiento Administrativo*. México: FCE
- Sternberg, R. (1999). *Estilos de pensamiento*. España: Paidós.
- Tejada, A. (1999). *Estilos de solución de problemas*. (Proyecto de investigación). Cali: Universidad del Valle, Instituto de Psicología.
- Tejada, A. (2002). *La dimensión individual humana. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional*. Instituto de Psicología. Universidad del Valle, Cali.
- Tajada, A (2003) Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte, 12, 115-133.
- Woolfolk, A. (1999). *Psicología Educativa*. México: Pearson.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman

Anexos

De uso exclusivo de Cajasan, ya que se trata de documentos confidenciales.