Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que "los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables."

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Diagnóstico, diseño e implementación de un plan de mejoramiento al área de talento humano, para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad- Fundestar

Lizeth Andrea Castellanos Ramirez

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Yuli Vanesa Rivero Gutiérrez

Ingeniera Industrial

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

Facultad de Ingeniería Industrial

2019

Agradecimientos

Al transcurrir los años y al conocer tantas personas, nos damos cuenta que Dios y la Familia son lo más importante de nuestras vidas, mis agradecimientos infinitos son para ellos, ya que sin dudar han creído y acompañado este proceso que estuvo lleno de sacrificios y esfuerzo, dedico este logro tan añorado a mi padre Carlos Gabriel Castellanos y mi madre Claudia Patricia Ramírez que con su esfuerzo lograron impulsarme para nunca desfallecer, a mis tías Sonia, Clara Y Claudia que han sido ejemplo de dedicación, disciplina y tenacidad, a mis amados hermanos Jenny y Gabriel.

Tabla de contenido

Resumen……10

Abstract……11

1. Descripción del proyecto……...12

1.1 Definición del problema 12

1.1.1 Formulacion del problema 13

1.1.2 Justificación 13

1.2 Alcance 16

1.3 Objetivos 17

1.3.1 Objetivo general 17

1.3.2 Objetivos específicos 17

2 Marco referencial 18

2.1 Marco Teórico 18

2.1.2 Historia de la gestion del talento humano 18

2.1.3 Estructura organizacional del talento humano 21

2.1.4 Estructura del órgano gestión talento humano 21

2.1.5 Cargos que constituye el área de gestión de talento humano 22

2.1.6 El área de gestion del talento humano 23

2.1.7 Niveles de la organización 24

2.1.8 Teorías y modelos de gestión de talento humano 25

2.2 Marco conceptual 33

2.3 Marco legal 36

2.4 Marco historico 38

2.5 Estado del arte 40

2.4 Metodologia 42

2.4.1 Diseño de la investigación 42

2.4.2 Fases, etapas y momentos del proyecto 44

3 Cumplimiento de objetivos- Análisis de los resultados 48

3.1. Diagnostico a los procesos de talento humano 48

3.1.1. Metodología para el diseño y aplicación de la guía de diagnostico 48

3.1.2 Diseño y aplicación de la guia diagnostico 48

3.1.3 Procesos de talento humano 59

3.1.4 Identificación de fortlezas y debilidades a los procesos de talento humano 61

3.2 Propuesta de mejoramiento a los procesos del area de talento humanos 64

3.2.1 Proceso de reclutamiento 65

3.2.2 Selección del personal 66

3.2.3 Preparación de la entrevista 68

3.2.4 Inducción del personal 71

3.2.5 Capacitación del personal 72

3.2.6 Evaluación de desempeño....76

3.2.7 Bienestar del personal....77

3.3 Flujograma de los procesos del area del talento humano....77

4. Conclusiones....79

5. Recomendaciones....81

Referencias....82

Lista de tablas

Tabla 1. Enfoques- Talento Humano 20

Tabla 2. Formato Encuesta 49

Lista de apéndices

Apéndice A. Solicitud de selección y contratación del personal 83

Apéndice B. Manual de responsabilidad y competencias 84

Apéndice C. Formato para entrevistas 88

Apéndice D. Diapositivas 90

Apéndice E. Codigo de Etica 89

Apéndice F. Solicitud capacitación, formación o entrenamiento 98

Apéndice G. Plan de formación o capacitación 99

Apéndice H. Asistencia a capacitación o formación. 100

Apéndice I. Evaluación de desempeño 101

Lista de figuras

Figura 1. Pregunta 1- Diseño de perfiles 50

Figura 2. Pregunta 2- Selección de servidores.....51

Figura 3. Pregunta 3- Procesos de inducción.....51

Figura 4. Pregunta 4- Requerimientos del personal.....52

Figura 5. Pregunta 5- procesos de reinducción.....53

Figura 6. Pregunta 6- Plan institucional.....53

Figura 7. Capacitaciones a los sevidores 54

Figura 8. Pregunta 8- Capacitaciones recibidas.....55

Figura 9. Pregunta 9- Programas de Bienestar.....56

Figura 10. Pregunta 10- Plan de incentivos 56

Figura 11. Pregunta 11- Resultados de evaluación de desempeño 57

Figura 12. Pregunta 12- mecanismos de selección 58

Figura 13. Pregunta 13- Mecanismos de publicidad.....59

Resumen

Los procesos administrativos del talento humano utilizados por la empresa Fundación para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad- Fundestar de la ciudad de Bucaramanga, deben aportar al crecimiento y eficiencia de las actividades a desarrollar en cada uno de los departamentos que la conforman, para de esta forma lograr no solo un crecimiento económico sino también trabajar conjuntamente para seguir aportando a la comunidad.

El proceso de talento humano tiene como propósito la coordinación y el apoyo para las actividades de selección, inducción, capacitación, administración y retiro del personal de la Fundación.

En consecuencia, se ha visto la necesidad de realizar un estudio de la empresa Fundación para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad- Fundestar, que permita desarrollar una propuesta de mejoramiento del talento humano que beneficie todas las áreas, optimice la productividad y aumente la competitividad de la misma.

El proceso de globalización que vive actualmente Colombia obliga a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas en los distintos procesos, lo cual hace que las empresas se adapten a un entorno caracterizado por el permanente cambio.

El presente anteproyecto se enmarca en la voluntad de la Fundación para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad- Fundestar para diseñar un plan de mejoramiento, explicado en la identificación de una necesidad interna con el mejoramiento continuo.

Palabras claves:

Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación, Desempeño, Bienestar

Abstract

The administrative processes of human talent used by the company Foundation for the promotion, development and welfare of the community - Fundestar of the city of Bucaramanga, must contribute to the growth and efficiency of the activities to be developed in each of the departments that comprise it, in this way to achieve not only economic growth but also to work together to continue contributing to the community.

The purpose of the human talent process is the coordination and support for the selection, induction, training, administration and retirement activities of the Foundation's staff.

Consequently, we have seen the need to conduct a study of the company Foundation for the promotion, development and welfare of the community - Fundestar, which allows developing a proposal for improving human talent that benefits all areas, optimizes productivity and increases the competitiveness of it.

The process of globalization that currently lives in Colombia forces organizations to develop competitive advantages in the different processes, which means that companies adapt to an environment characterized by permanent change.

The present draft is framed in the will of the Foundation for the promotion, development and welfare of the community - to design an improvement plan, explained in the identification of an internal need with continuous improvement.

Keywords: Selection, Recruitment, Induction, Training, Performance, Wellness

1. Descripción del proyecto

1.1 Definición del problema

En la Fundación para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad- Fundestar actualmente no se han realizado estudios acerca de las técnicas de administración de personal utilizados por el encargado del área, que permita identificar errores en la administración del recurso humano, lo que está afectando en los resultados. Por lo tanto, se infiere que la Fundación está teniendo retrasos y errores graves que no solo afectan el normal desarrollo de las actividades sino también ponen en entredicho el buen nombre de la Fundación.

No contar con una adecuada gestión de talento humano puede convertirse en una barrera para el desarrollo, ya que genera debilidades que se manifiestan en desconocimiento de la dinámica interna, inseguridad, desubicación de los colaboradores para cumplir sus funciones y falta de comunicación, factores que sin duda alguna se traducen en la cultura organizacional.

Es en este sentido que se propone el desarrollo de una gestión de talento humano, bajo un modelo específico basado en competencias. Este modelo orientar a la empresa a sus colaboradores y a los grupos de interés para cumplir los objetivos misionales.

Una gestión de talento humano centrado en el bienestar de sus colaboradores, le permitirá a la empresa tener un papel relevante en la sociedad, realizando acciones concretas por el bien del personal, en el que puedan unir sus metas personales con las metas de la organización, buscando la felicidad.

1.1.1 Formulación del problema

La Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad – Fundestar es una organización sin ánimo de lucro, fundada el 10 de diciembre de 1986 en Bucaramanga, por Myriam Cecilia Moros Chávez, quien actualmente es su representante legal. Actualmente, Fundestar posee un reconocimiento a nivel nacional como una institución comprometida con la infancia y familia, que desarrolla procesos de intervención psicosocial y asesoría nutricional de alta calidad, información que respalda la puntuación que tiene en el banco de oferentes.

Las limitaciones presentes en la gestión de talento humano, afectan el aspecto más importante de la organización, que son sus empleados, la forma como ellos desarrollan sus roles y funciones en el sector dependen en gran medida del avance que se logre en esta área.

¿Como estructurar una propuesta de mejora para los procesos del área de talento humano en la Fundación para el fomento y desarrollo de la comunidad- Fundestar?

1.1.2 Justificación

La gestión del talento humano ha tenido unos cambios importantes en los últimos años, ya que anteriormente solo se basaba en el resultado con el cliente final y no en el cliente interno que es el que interviene directamente en el logro de la misión de una institución.

Gerenciar el Talento Humano hasta hace algunos años era una tarea operativa y administrativa que se basada exclusivamente en el cumplimento de los requerimientos mínimos establecidos por la ley para la selección de personal, olvidando de esta manera el valor que el capital humano puede generar realmente en una organización.

Gracias a los avances tecnológicos, económicos, sociales, jurídicos, demográficos, ecológicos, culturales entre otros, poco a poco se ha venido reconociendo como un área fundamental dentro

de las instituciones. Desde esta perspectiva la gestión del talento humano se convierte en una pieza clave que puede generar mayor competitividad dentro de las entidades creando un entorno de trabajo centrado en los colaboradores que influya positivamente en un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción de clientes externos.

Desde este punto de vista, el área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios ha experimentado a lo largo de la historia dentro de las organizaciones, actualmente la gestión humana interactúa de la mano con otras áreas como calidad, contabilidad, gerencia, jurídica etc., adaptándose al cambio permanente de las exigencias de cada organización o su entorno. Todo este proceso de incorporación, selección, contratación, inducción, entrenamiento, evaluación de desempeño y desvinculación de personal, forma parte de la estructura de gestión del talento humano.

La Fundación para el fomento y desarrollo de la comunidad Fundestar es una institución que ha venido desarrollando de la mano con el crecimiento de la organización, sin embargo, este proceso ha sido muy lento y simplificado desde el punto de vista operacional requiriendo cambios importantes en los procesos actuales que permitan mejorar la satisfacción su capital humano lo que se verá reflejado en corto y mediano plazo con el logro de los objetivos institucionales.

Cabe resaltar que esta institución tiene varios procesos indispensables como la selección apropiada del personal lo que implica enfatizar en clientes internos comprometidos con la misión y los objetivos que incluyen la humanización en salud y de ser posible experiencia en trabajo con beneficiarios' que viven en zonas vulnerables, ya que el manejo de esta situación requiere de unos conocimientos específicos y diferentes.

Dentro de la Institución la rotación de personal es muy frecuente, que implican una estructura organizacional más amplia que permita dar respuesta a las actuales necesidades del personal y de

la empresa, evitando al máximo la sobrecarga en los puestos de trabajo garantizando el buen desempeño de sus colaboradores y permitiendo en ellos procesos de crecimiento a nivel laboral y personal.

En estos tiempos las organizaciones buscan de alguna manera ir encaminados hacia el Desarrollo y el crecimiento para ser cada vez más competitivos en el sector donde se encuentren, en el cual encontramos pilares muy importantes como lo son el capital y la tecnología, pero hoy en día y más en el mundo globalizado en el cual nos encontramos ya no son suficientes para que una empresa se mantenga vigente y se encamine hacia el éxito organizacional, ahora es de suma importancia contar con talento humano calificado e ir en busca de una continua innovación, desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las empresas en el desempeño, efectividad y productividad de los procesos.

Una organización que desee mantenerse en el mercado y sobrevivir a la competitividad actual, debe reconocer que el talento humano es el pilar de la empresa y es considerado como el activo más preciado de una organización para su desarrollo estratégico y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. El talento de las personas, se define en las capacidades, aptitudes, actitudes adquiridas para el desarrollo adecuado y el cumplimiento eficaz de una ocupación y es de gran importancia para el crecimiento de las empresas, es por esta razón que la investigación se centra en el diagnóstico de los procesos de talento humano y propuesta de mejoramiento en la fundación, Fundestar, teniendo claro que fortalecer dichos procesos ayudara al mejoramiento continuo de la institución, y a buscar un crecimiento organizacional, todo esto ligado a el mayor activo de la entidad que lo constituyen sus colaboradores, las capacidades y competencias de estos para colaborar al éxito y crecimiento de Fundestar. Con el Desarrollo del Proyecto el autor, estudiante de la Universidad Santo Tomas buscara conocer de una manera más clara las actividades que hacen

más efectivos los procesos en el área de gestión del talento humano en la entidad, para posteriormente analizarla y diseñar propuesta de mejoramiento, teniendo en cuenta la problemática y los errores existentes en cada uno de los procesos.

En la realización del Proyecto se realizara teniendo como base cada uno de los procesos del área de talento humano de la Fundación, de igual manera se estudiaran detalladamente las actividades de estas y su efectividad, se analizara y evaluara la aplicabilidad, la cual nos ayudara a determinar las debilidades y así poder realizar el plan de mejoramiento acorde con las necesidades de la entidad, esto ayudara a disminuir la incertidumbre por parte del empleador cuando selecciona a su talento o colaboradores, reducir problemas de contratación de personal no calificado, Perdida de tiempo en el proceso de selección y demás problemas que se puedan presentar, será de suma importancia que el empleado de la organización se sienta parte de la misma y forme parte de un nosotros, donde busque el crecimiento individual y el crecimiento y éxito de la Fundación.

1.2 Alcance

Se diseñará y aplicará un plan de mejoramiento a el área de talento humano de Funestar, sede de Bucaramanga “una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado que cumple fines de interés público y social regida por sus propios estatutos, basados en legislación nacional” [1]

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento, del área de talento humano, que permita optimizar los procesos, generar mayor identidad y compromiso, para el fomento, desarrollo y bienestar en toda la comunidad Fundestar.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diseñar y aplicar una guía de diagnóstico para el análisis de los procesos de talento humano y poder identificar las fortalezas y debilidades de la Fundación.
- Diseñar e implementar el plan de mejoramiento para ser aplicados a los procesos del área de talento humano, y lograr mayor identidad, compromiso y eficiencia por parte del talento de la entidad.
- Elaborar cada uno de los diagramas de flujos necesarios para el proceso de gestión del talento humano.

2. Marco referencial

2.1 Marco Teórico

2.1.2 Historia de la gestión del talento humano

En la época clásica los trabajadores eran subordinados, considerados máquinas limitadas a cumplir tareas específicas que agregaban valor a la organización. Hoy en día, el término de "Talento Humano" es como se les reconoce a los trabajadores y se adaptó después de las teorías modernas, el capital humano cobra gran relevancia para las organizaciones pues saber administrar y manejar el personal genera cierto grado de satisfacción mejorando el rendimiento y productividad en las organizaciones.

La gestión del talento humano ha evolucionado según la "época histórico- económica", en la época primitiva donde inicia con una autoridad, la cabeza que era el jefe de familia y el trabajo grupal, luego la época esclavista donde había subordinación, castigo corporal y tareas de fuerza, continua con la época feudal donde ya se habla de servidumbre y patrón y aparecen talleres artesanales como iniciativa de trabajo independiente, luego con la revolución industrial y aparición de la máquina se hablaría de relaciones de personal para más adelante ir avanzando en desarrollo tecnológico, procesos e importancia del conocimiento que es la época actual.

Es así como también la gestión humana fue avanzando a medida que aparecieron las escuelas del pensamiento organizacional, primero se habló de "tareas" luego "estructura de empresa" y más adelante "las personas" influenciado por el estudio de sus comportamientos y motivaciones seguido en los años setenta por la "tecnología y el medio ambiente" y por último la "competitividad y globalización."

Taylor fue uno de los primeros que contribuyo al desarrollo del Talento Humano en las empresas, es el padre de la administración científica, los estudios sobre la organización del trabajo, estandarización de herramientas, principio de excepción, selección de colaboradores para tareas y planeación de incentivos al terminar a tiempo una tarea. Igualmente, Henry Fayol hizo énfasis de la estructura organizacional de una empresa en las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas enfocándose más en la teoría, mientras que Taylor hacia más énfasis en la práctica.

Tabla 1. Enfoques- Talento Humano

Autor	Enfoque
Taylor	Énfasis en la tarea • Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. • La administración científica.
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional. • División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
McGregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas. • Teorías X y Y (falta de responsabilidad Vs desarrollo del potencial) • Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral. Énfasis en la tecnología • Impacto de la TIC sobre la tarea, la gente y la estructura. Énfasis en el medio ambiente • Responsabilidad social empresarial. Énfasis en la globalización. • Bloques comerciales.
Cinco modelos del comportamiento organizacional	• Autocrático. • De custodia. • De apoyo. • Colegiado. • De sistemas.

Nota. Relación del enfoque para el manejo del área de talento humano, Recuperado de "Gestión estratégica organizacional", Prieto, J.E. (2008).

Es evidente el cambio que se ha visto en las organizaciones en cuanto al tema del personal hoy llamado Recurso Humano, en lo concerniente a su participación, influencia e innovación como componente estratégico en las empresas aumentado la competitividad en procesos, con una mayor productividad apoyando a la gerencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.1.3 Estructura organizacional del talento humano

El área de la gestión del talento humano es muy sensible en las organizaciones, pues su principal activo lo establece el talento humano, tanto en el área administrativa como asistencial, son quienes hacen posible el cumplimiento de la misión y la visión institucional.

El área de talento humano es una organización muy sensible que depende de la cultura y estructura de cada organización, de las características ambientales, de la tecnología, procesos internos y de innumerables variables.

Ulrich, Losey y Lake afirman que el reconocimiento de la importancia de las personas para el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva basada en el talento humano, ha volcado el interés de directivos e investigadores de gestión humana sobre los gerentes de dicha área. Con frecuencia se les critica, se les exigen resultados, se les demanda cambiar sus roles y métodos, y en general, se espera más eficacia en su actuar. [2]

2.1.4 Estructura del órgano gestión talento humano

La Gestión del Capital Humano conforma la estructura organizacional de una empresa, antes era considerado el órgano de apoyo de una organización, pero hoy en día el área de recursos humano ha tomado mayor relevancia y es considerado el órgano de gestión, pues a través de él se logran obtener los objetivos empresariales. No obstante, algunas empresas no prestan la atención

suficiente porque no lo ven indispensable y son aquellas que tienen una rentabilidad inestable en el mercado a diferencia de las grandes empresas que ven al personal humano como ficha fundamental para el desarrollo y productividad empresarial.

Para definir el tipo de estructura organizacional de la empresa es indispensable tener en cuenta y analizar el planeamiento estratégico, la cultura organizacional, las áreas o departamentos, incluso la rentabilidad. Tradicionalmente el área de recurso humano hacia parte de la estructura de departamentos de la empresa, cada departamento o área tiene profesionales especializados en funciones específicas y en muchas ocasiones los objetivos de cada departamento se vuelven más importantes que los objetivos de la propia organización y la idea es que todos trabajen en conjunto como equipos multidisciplinarios por el cumplimiento de los objetivos específicos organizacionales, el origen ya no está en las tareas sino en los procesos, en los fines y resultados. Existen dos tipos de influencias en el recurso humano:

- Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- Influencias ambiéntales internas: Misión organizacional, visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

2.1.5 Cargos que constituye el área de gestión de talento humano

En todas las empresas hay diferentes cargos, pues en cada proceso se requiere la participación de diversos perfiles para ellos encontramos:

- Los socios. Son los encargados de aportar recursos a la organización, apoyan con algo esperando una retribución por su inversión.

- Los proveedores. Son los que encargan de suministrar las materias primas, insumos básicos, servicios y en muchas ocasiones tecnología.
- Los accionistas e inversionistas. Son quienes realizan el aporte financiero, el capital e inversiones para adquirir recursos.
- Los empleados. Ellos apoyan con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.
- Los clientes y los consumidores. Son quienes se encargan de adquirir los bienes o servicios que se ofrecen en el Mercado.
- Los colaboradores de una empresa representan el más alto y valioso capital de las organizaciones, el capital intelectual. Esto fue descubierto por las organizaciones exitosas por tal razón el trato hacia sus miembros es como socios del negocio y no como simples empleados pues el personal es proveedor de conocimientos, capacidades y habilidades imprescindibles que conllevan al principal aporte, la inteligencia que permite el cumplimiento y logro de los objetivos generales.

2.1.6 El área de gestión del talento humano

En muchas organizaciones contar con un área de Gestión Humana es un valor agregado, ya que se convierte en un respaldo importante para la administración en la gerencia del personal; el área de Gestión Humana se ha convertido en la base fundamental para fortalecer la cultura organizacional, haciendo un adecuado manejo de las relaciones laborales estableciendo un buen clima laboral.

Todas las áreas de la organización deben tener una sincronía y actuar interdisciplinariamente de manera que aporten significativamente en cada uno de los procesos y en la consolidación de la cultura institucional proporcionando trabajo de calidad y fortaleciendo el sentido de pertenencia. Implementar el área de gestión humana es una decisión netamente administrativa que toma la empresa, debe incluir los alcances del área, tareas asignadas, resultados y una evaluación para constatar el aporte de la nueva área en el ambiente empresarial. El área de gestión humana es el aliado de la gerencia se encarga de hacer seguimiento de los procesos y monitorear los indicadores que evidencian los resultados de las diferentes áreas. La responsabilidad del Área de Gestión Humana es ser apoyo en los lineamientos institucionales en la parte de entrenamiento y capacitación y a su vez organizando espacios de desarrollo para el personal que participa en el proceso producción y de gestión.

2.1.7 Niveles de la organización

Una organización se divide en tres niveles:

2.1.7.1 Nivel Institucional.

Es el nivel estratégico de la organización, donde se toman decisiones y se establecen destrezas para el logro de los objetivos; este es el nivel más alto de la organización y está conformado por los propietarios, accionistas, directivos y altos ejecutivos.

2.1.7.2 Nivel intermedio.

Es el nivel gerencial o táctico de la organización, es un nivel que lo conforman los mandos medios, encargados de transformar en programas de acción las estrategias; es donde se encuentran

las áreas o departamentos de la empresa que se encargan de las decisiones tomadas a nivel institucional.

2.1.7.3 Nivel operacional.

También llamado nivel o núcleo técnico, comprende las áreas internas o inferiores de la organización, es allí donde se realizan las tareas y se desarrollan las actividades diarias de la empresa. Aquí se encuentran las máquinas, instalaciones, montajes, tecnología que predomina en la organización.

2.1.8 Teorías y modelos de gestión de talento humano

2.1.8.1 Modelo por competencias

Una competencia, según Marible Chacín de Mujica es "la pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Capacidad para operar competitivamente en una determinada actividad".

Para Spencer y Spencer, la competencia "es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad o performance superior en un trabajo o situación" [3] .Las competencias en una persona permitirán realizar sus funciones de forma exitosa y que su desempeño sobresalga ante un grupo laboral.

El modelo Iceberg por Spencer y Spencer divide las capacidades de las personas en fáciles de detectar como las destrezas y conocimientos y en difíciles de detectar y desarrollar como en las actitudes, valores, el concepto de sí mismo. [3]

Sin embargo, la clasificación más común por varios autores define que hay tres tipos de competencias:

- Competencias con el saber: son los conocimientos de cada quien.
- Competencias con el saber hacer: son las habilidades propias o resultado de la experiencia.
- Competencias con el ser: son los comportamientos, valores, actitudes y aptitudes.

Por lo anterior el Modelo de Gestión por Competencias tiene gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos ya que no solo cobra importancia los conocimientos técnicos habilidades por experiencia para que una organización tenga buenos resultados si no también la aptitud de las personas para llegar al logro de los objetivos institucionales, es así como el personal debe tener una mirada integral hacia el desarrollo de unos objetivos comunes mediante procesos productivos relacionados entre sí. El personal más apropiado es quien tenga la capacidad intelectual, habilidad y aptitud que sea compatible con su función a desempeñar. Estas competencias también se pueden adquirir siempre y cuando se tenga acceso a los recursos necesarios y estímulos apropiados.

2.1.8.2 Teoría de recursos y capacidades

Esta teoría propone que las organizaciones son diferentes entre sí, cada una posee diferentes recursos y capacidades que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, esto explica la diferencia de rentabilidad entre las mismas. [4]

Los recursos y capacidades constituyen una fuente de ventaja competitiva de una empresa ya que por medio de estos se pueden ejecutar las estrategias. El rendimiento de una empresa es el resultado de las características competitivas de su entorno y de los recursos y las capacidades de que dispone, estos también juegan un papel importante en la identidad de una empresa, pues se

identifican las fortalezas y debilidades e igualmente se pueden explorar las oportunidades y neutralizar las amenazas. [4]

La competitividad depende de los recursos y capacidades con que cuente la Organización y el provecho que se obtenga de estos con el conocimiento con el fin de ejecutar las actividades de la empresa (Ortiz de Urbina, 2000). Esta combinación de conocimientos con el personal de la empresa es productiva ya que permite su socialización mayor aprendizaje y poder aplicarlo en función de los procesos de la organización y obtención de excelentes resultados.

Para que la ventaja competitiva sea sostenible, los recursos utilizados tendrán que ser valiosos, raros, movibles y no sustituibles, el conocimiento como recurso humano será gestionado adecuadamente y dirigido por las áreas de talento humano. Los líderes de la organización desempeñan un papel importante en la en la integración del conocimiento, las estrategias y la competitividad de la organización (Barney, 1991).

2.1.8.3 Modelo gestión del conocimiento

El conocimiento hoy en día se convirtió en una de las ventajas competitivas de las organizaciones y quien se encarga de esto es el recurso humano, quienes lo generan y lo difunden, por tal motivo la gerencia se centra en estimular este conocimiento para ser cada vez más competitivos en el medio. Utilizar el capital humano en la forma apropiada como portador y generador de conocimiento se ha convertido en una forma novedosa de gerenciarlos procesos organizacionales de todo tipo, contribuyendo al desarrollo de una sociedad culturalmente superior. (Hernández, 2004)

La gestión del Conocimiento según Nonaka, (2000) es “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan”
Este modelo es la alternativa de gestión que toma una organización a partir de la experiencia, el conocimiento y el talento del personal como la posibilidad de desarrollarse. Brawn y Gray (1995) afirman que “lo invisible suele ser lo más valioso”, es aquí donde el conocimiento cobra valor para las organizaciones convirtiéndose en parte de un activo que depende de una inversión para mejorarse.

El proceso de gestionar directamente los activos no materiales como el conocimiento y hacer buen uso de este, de buscarlo, almacenarlo, transferirlo y que haya un intercambio y apoyo entre sus miembros, es con el fin que la organización sea más competitiva y productiva.

2.1.8.4 Modelo planeación estratégica del recurso humano

La planeación estratégica de una organización es todo el proceso que esta realiza para posicionarse en el mercado y ser la mejor empresa, el componente principal es el talento humano el cual es el motor de la organización que permitirá el logro de las metas trazadas con el fin de llevar a cabo su visión; por tal motivo la planeación estratégica debe tener incentivos para motivar el personal, el esfuerzo humano es indispensable para asegurar que la empresa funcione acertadamente, si este elemento no está dispuesto en colaborar, el funcionamiento de la organización no será el mismo.

El modelo estratégico de recurso humano define la fuerza laboral y el talento humano necesarios para ejecutar el propósito institucional. El objetivo del proceso de la planificación de recursos humano es cubrir la oferta y demanda de acuerdo a los objetivos que la organización tiene

trazados, para esto se realiza un análisis interno y un análisis externo de la mano de obra, del recurso humano, de las necesidades del medio para que haya un equilibrio entre el ingreso del personal o la reducción del mismo.

La planeación estratégica del recurso humano tiene los siguientes objetivos:

- Prevenir el déficit y el superávit de personal.
- Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctos.
- Asegurar que la organización se adapte a los cambios en el entorno.
- Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de R.H
- Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff.

2.1.8.5 Ciclo PHVA

Las siglas del ciclo o fórmula PHVA forman un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras Planificar, Hacer **V**erificar y **A**ctuar. Cada uno de estos 4 conceptos corresponde a una fase o etapa del ciclo:

- Planificar**:** En la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.
- Hacer**:** Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo.

- Verificar: Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste.
- Actuar**:** Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

2.1.8.6 Teoría del comportamiento

Esta teoría plantea que para obtener óptimos resultados en el desempeño de la empresa y lograr la estrategia organizacional, el comportamiento y actitud de los empleados es fundamental, este comportamiento puede estar influenciado por la gestión del recurso humano y las practicas que ellos ejerzan, así la estrategia será más fácil de alcanzar si se logra obtener determinados comportamientos en el personal.

2.1.8.7 Teoría de los sistemas cibernéticos

Esta teoría se basa en la hallar un sistema de recursos humanos y establecer estrategias necesarias para gerenciar lo y garantizar las estrategias de la organización.

Calderón (como se citó en Wright y McMahan, 1992) mencionan dos modelos “el que establece dos grandes responsabilidades: gerencia de las aptitudes y gerencia del comportamiento. El otro modelo citado por estos autores asume que las prácticas pueden ser combinadas en tres tipos de sistemas de control: control del comportamiento, control de outputs (evaluación y sistemas de recompensa basados en resultados) y control de inputs (a través de selección y entrenamiento)”

2.1.8.8 Teoría de costos de transacción / teoría de la agencia

Estas teorías se generan a partir de la conducta humana donde el individuo es un ser racional, generador de su bienestar o utilidad individual, para lo cual necesita información que es un recurso costoso y escaso. En la búsqueda de su propio interés genera comportamientos altruistas y se vuelve oportunista incumpliendo lo que promete para obtener ganancias. El oportunismo no se reconoce fácilmente por que se da cuando hay descuidos en el personal.

Por tal motivo el fin de las prácticas de los recursos humanos es establecer la contribución del personal a la organización y dar recompensas por su desempeño para formar su comportamiento con los fines estratégicos de la empresa. Esto genera unos costos que son llamados costos burocráticos (Wrigth y McMahan, 1992), que permiten garantizar que el personal desarrolle las habilidades que se requieren, están los costos de monitoreo de la acción humana y los costos relacionados con la evaluación para ratificar que el personal se desempeñe según lo establecido.

2.1.8.8.1 Procesos que desarrolla el área de gestión del talento humano

Chiavenato expone seis procesos fundamentales en la administración de recursos humanos para un apropiado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización.

2.1.8.8.2 Admisión o vinculación de personal

Es el proceso que se lleva a cabo para incluir nuevas personas a la empresa. Contienen el reclutamiento y selección de personal. En el reclutamiento se convoca personal que tenga los atributos necesarios, las personas entregan su hoja de vida con sus datos personales, formación académica y experiencia. En la selección se eligen las personas idóneas para desempeñar el cargo que se desea ocupar con el fin de aumentar la eficacia de la organización. En la selección se pueden

utilizar diversas técnicas como entrevistas, prueba de conocimientos, pruebas psicometrías, de personalidad y técnicas de simulación.

2.1.8.8.3 Organización del personal

Son los procesos que se realizan para que las personas tengan conocimiento de las actividades que ejecutaran en la empresa y así orientar su desempeño. Incluye el diseño de cargos, en el cual se establece el cargo y funciones a desempeñar, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño que es una apreciación del desempeño en las tareas que debe ejecutar y los resultados que debe alcanzar con el fin de un mejoramiento continuo en la labor del personal de la organización.

2.1.8.8.4 Compensación del personal

En este proceso se desarrollan actividades para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades. Puede incluir remuneraciones salariales como bonificaciones, remuneraciones indirectas como vacaciones, seguros de vida etc., también se llevan a cabo compensaciones financieras como premios, comisiones, propinas adicionales o compensaciones no financieras como prestigio y reconocimiento laboral.

2.1.8.8.5 Desarrollo personal o capacitación

Son los procesos que se realizan para incrementar la formación y el desarrollo profesional y personal. La capacitación ofrece fortalecimiento de conocimiento y competencias, con el fin de un desempeño óptimo de las funciones, este aprendizaje motiva al personal y debe estar enfocado en las falencias del mismo.

2.1.8.8.6 Retención del personal

Son los procesos que realiza la organización para mantener satisfecho a largo plazo al personal, crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Para esto se requiere disciplina, sindicatos, programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional.

2.1.8.8.7 Auditar al personal

Son los procesos que se llevan a cabo para verificar los resultados con el fin de dar seguimiento y controlar las actividades, allí se incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos se relacionan entre sí y su equilibrio es fundamental, si un proceso tiene fallas puede comprometer al resto, cada proceso puede favorecer o perjudicar a los demás si no es bien utilizado; por ejemplo, si el proceso para compensar el personal tiene alguna falla se va a requerir un mayor esfuerzo para retenerlas. Para tener una mayor afinidad entre sí deben funcionar como un sistema abierto e interactivo.

2.2 Marco conceptual

El presente proyecto contiene los aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones en general, pero realiza un enfoque especial en la Fundación para el fomento y desarrollo de la comunidad Fundestar

Se considera de gran importancia teniendo en cuenta las múltiples problemáticas que atraviesan las organizaciones en el área de recursos humanos específicamente en el manejo del personal. Es importante que los empresarios, socios y administrativos de las entidades comprendan el valor que

tiene sus funcionarios en el éxito de las organizaciones ya que de esto depende su adecuado funcionamiento y proyección a largo plazo.

Entre los aspectos fundamentales del área de recursos humanos esta conocer constantemente las necesidades de los empleados, deseos, expectativas y sueños tanto a nivel personal como laboral. Así mismo, incluirlos en la planeación de nuevos proyectos y toma decisiones, fortaleciendo en cada uno de ellos el liderazgo del área al cual pertenezcan.

Esta investigación busca definir la estructura organizativa de esta Entidad, identificar su modelo de gestión y procesos administrativos, así como contribuir en el establecimiento de un modelo de gestión que permita mejorar los procesos para garantizar el éxito de la Institución. Surge como una motivación personal de los integrantes del equipo de conocer un poco más de esta área de trabajo ya que el talento humano es ahora reconocido como el componente principal de las empresas.
Con el apoyo de la Coordinación de la Fundación para el fomento y desarrollo de la comunidad Fundestar, La Universidad Santo Tomas esperamos que se puedan aportar ideas y evaluar las características administrativas y funcionales del Talento Humano con el fin de aplicar correctivos que puedan lograr una armonía en la Institución y su capital Humano. Así mismo, que sirva de base para futuros proyectos de este tipo o para el desarrollo de una segunda fase de esta Investigación.

Para la realización de este proyecto es de suma importancia tener una terminología clara, para esto se basó del libro del autor Idalberto Chiavenato, se señala de manera fácil y precisa los siguientes conceptos.

- Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al

mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, para ser eficaz el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

- Selección de personal: La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización, de esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales, adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.
- Inducción: Es la integración de nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que van a trabajar, es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento, la inducción es lo que hace que un nuevo empleado se sienta como un extraño o como un miembro del equipo.
- Capacitación: Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Evaluación de desempeño: Consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.
- Identificación**:** Consiste en determinar qué áreas de trabajo debe estudiar el Director a la hora de medir el rendimiento.
- Medición: Consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre Lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto.

- Gestión**:** Es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.
- Bienestar o planes de beneficios sociales: Son aquellas facilidades, comodidades, ventas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.
- Plan de carrera o desarrollo de la carrera profesional: Se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa el campo del desarrollo de la carrera profesional es bastante joven, la mayoría de los programas de desarrollo de la carrera profesional comenzaron a ponerse en marcha en la década de los año 70 pero ha crecido con rapidez a lo largo de la última década, las empresas que han tenido más éxito en los programas de desarrollo profesional de sus empleados han sido aquellas que los han integrado con otros programas de gestión de recursos humanos, como los de evaluación de rendimiento o los de formación.

2.3 Marco legal

- Ley 9 de 1979**:** Código Sanitario Nacional, por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas. El título III habla de las disposiciones de la Salud Ocupacional y estas son aplicables a todo lugar y clase de trabajo.

- Resolución 2400 de 1979: Por el cual se establece el reglamento general de Seguridad e Higiene Industrial en cada establecimiento de trabajo con el fin de preservar la salud física y mental y prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Decreto 614 de 1984**:** Por el que se determinan las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional en el país.
- Resolución 2013 de 1986: Reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités paritarios de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- Resolución 1016 de 1989: Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos del país.
- Decreto 1295 de 1994: Organiza el Sistema General de Riesgos Profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios donde laboran. El sistema aplica a todas las empresas y empleadores.
- Ley 734 de 2002: Código disciplinario Único
- Ley 797 de 2003: Reforma disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 pensiones especiales.
- Ley 909 de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
- Ley 1164 de 2007: Ley de Talento Humano en Salud. Por medio de la cual se integran aspectos relacionados con la institucionalidad, formación, ejercicio, gestión, ética de las profesiones y ocupaciones de la salud.

- Resolución 1401 de 2007: Reglamenta la investigación de los incidentes y los accidentes de trabajo.
- Ley 1474 de 2011: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Ley 1448 del 2011: Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud ocupacional.

2.4 Marco histórico

La Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad – Fundestar es una organización sin ánimo de lucro, fundada el 10 de diciembre de 1986 en Bucaramanga, por Myriam Cecilia Moros Chávez, quien actualmente es su representante legal. La Fundación inicio su trabajo desarrollando procesos de capacitación con mujeres en situación de vulnerabilidad en diferentes municipios de los departamentos de Bolívar, Cundinamarca y Santander.

Alrededor de 20 profesionales, dirigidos por la Dra. Myriam Moros, visitaban los días sábados y domingos estas poblaciones vulnerables para sembrar acciones de emprendimiento, a partir de talleres relacionados con la modistería, belleza, primeros auxilios, tejidos dedos agujas, croché y charlas de formación empresarial.

Como parte de este proceso, mujeres beneficiadas con estos talleres se graduaron como expertas en los distintos artes y crearon sus unidades de negocio, con materiales e implementos donados

por Fundestar, las cuales les permitieron generar sus propios recursos y sostener así sus hijos y familia.

En el año 1989, Fundestar lideró durante 5 años, el Programa de protección del ICBF “Mi pequeño hogar” con niños y niñas en situación de calle para brindarles acciones de atención integral, respecto a la alimentación, acompañamiento psicosocial, entre otros.

Posteriormente, Fundestar ha desarrollado diferentes proyectos sociales con la Gobernación de Santander y Alcaldías de municipios como Piedecuesta, Barrancabermeja, Puerto Wilches, San Gil, El Playón, en los cuales las acciones están enfocadas en generar cambio social y el empoderamiento de la participación de los ciudadanos con el propósito de fomentar su desarrollo integral individual y comunitario.

Desde el año 2012, Fundestar opera el Programa Desarrollo Infantil en medio familiar del ICBF, el cual establece como punto de entrada el acompañamiento y fortalecimiento de los miembros de la familia y cuidadores para potenciar el desarrollo de los niños y niñas. Los beneficiarios del programa reciben acompañamiento psicosocial y nutricional y se les entrega un refrigerio semanal y un paquete alimentario mensual.

En sus inicios Fundestar comenzó el trabajo con seis grupos de atención en el norte de Bucaramanga y, en Soto Norte, atendiendo alrededor de mil niños y niñas y sus familias; hoy en día Fundestar lidera este programa en más de 1500 grupos de atención con 15.000 beneficiarios y 1025 841 Laborales y 184 independientes empleados, del departamento de Bolívar, Cundinamarca y Santander, beneficiando a más niños y niñas.

Actualmente, Fundestar posee un reconocimiento a nivel nacional como una institución comprometida con la infancia y familia, que desarrolla procesos de intervención psicosocial y

asesoría nutricional de alta calidad, información que respalda la puntuación que tiene en el banco de oferentes.

2.5 Estado del arte

Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en cnt sistemas de información s.a. Este proyecto es la muestra de la gestión de conocimiento y Talento La organización al diseñar herramientas tecnológicas tales como los softwares para clínicas y hospitales son pertinente que actualice la información de la página web. Este sitio es un elemento clave para la comunicación con sus clientes fijos y potenciales. La realización de este elevará los niveles de comunicación tanto con cliente interno como externo. [5]

- Diseño, documentación, implementación y mejoramiento del proceso de talento humano dentro del sistema de gestión de la calidad de la universidad industrial de Santander dentro de los lineamientos de la norma ntc- iso 9001:2000

En este proyecto se logró concluir como estructurar el proceso de talento humano de la Universidad industrial de Santander conforme a los requerimientos del Sistema de gestión de la calidad, los requerimientos actuales de la institución, integrando los aspectos de la gestión del personal desde la selección hasta la terminación de la relación laboral. [6]

- Gestión humana: tendencias y perspectivas

En este artículo se hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. [7]

- Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana

Este artículo aborda la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones. Estas estrategias hacen posible que la organización mire hacia sí misma y reconozca los impactos que estas prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas no solo exclusivamente como actividades que le genera ganancias económicas y visibilidad en el escenario social, sino como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano. [8]

- La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas.

Gregorio Calderón Hernández

Es el resultado de una investigación que se plantea dos objetivos: desde lo conceptual, establecer un modelo teórico (debidamente validado) para determinar el valor que agregan las dependencias de gestión humana a las organizaciones y, desde lo empírico, caracterizar el valor agrega-do por las áreas de gestión humana a las empresas colombianas. [9]

- El papel de la función de recursos humanos en la gestión global del talento.

Elaine Farndale

Se identifican nuevos roles corporativos de recursos humanos que muestran cómo se pueden abordar estos problemas. Luego avanzamos en nuestra comprensión de la teoría y la práctica de GTM al considerar los principales desafíos futuros a los que se enfrenta el departamento de RR.

- Gestión del talento en china e india: una comparación de las percepciones de gestión y las prácticas de recursos humanos

Fang Lee Cooke

Investiga cómo se entiende el concepto de talento, qué prácticas de administración de talento existen y qué desafíos de administración de talento pueden enfrentar las empresas en China e India a través de las perspectivas de 178 gerentes que no pertenecen a recursos humanos.

- Estrategia de gestión del talento de la participación de los empleados en los empleados indios de ites: clave para la retención

Jyotsna Bhatnagar (Área de Gestión de Recursos Humanos, Instituto de Desarrollo de Gestión, Sukhrali, Gurgaon, India)

Con la gestión del talento convirtiéndose en un área de creciente preocupación en la literatura, el propósito de este documento es investigar la gestión del talento y su relación con los niveles de compromiso de los empleados utilizando un diseño de investigación de método mixto.

2.4 Metodología

2.4.1 Diseño de la investigación

2.4.1.1 Enfoque

El presente proyecto es de tipo descriptivo, utilizando técnicas de observación y recolección de información de fuentes primarias y secundarias, utilizando igualmente consulta en bibliografía especializada.

El tipo de enfoque que se desarrolla en este estudio es un enfoque Cualitativo, en donde se estudia la realidad de la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de la Fundación para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad Fundestar en su contexto natural y como realmente sucede, se analizan e interpretan los fenómenos hallados de acuerdo con el personal implicado.

Para el desarrollo de la investigación propuesta se utilizarán fuentes primarias, toda vez que el autor del Proyecto de la Universidad Santo Tomas, con la colaboración del responsable encargado asignado por la alta dirección de la Fundación, deberá recoger la información en forma directa, se

emplearán como técnicas, la observación directa no participante, teniendo en cuenta que las investigadoras tienen un contacto directo con el objeto de la investigación, pero no participan en él como objeto de la misma, así como la entrevista dirigida a los miembros de la organización, es decir el objeto de investigación, teniendo en cuenta que la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio, las entrevistas pueden ser espontáneas o no protocolarias, se establecerán de acuerdo a las intenciones del equipo investigador; generalmente para obtener respuestas rápidas, a partir de un cuestionario previsto para ese efecto. De acuerdo con los resultados de la investigación y del análisis del mismo, se procede a realizar el plan de mejoramiento más acorde para la entidad.

Para la presente investigación se utilizarán fuentes secundarias para la obtención de la información como documentos de la empresa objeto de estudio, antecedentes, libros enfocados en el talento humano y en fundamentos de administración de personal, entre otros; trabajos de grado relacionados con los procesos de talento humano y la administración de recursos humanos, revistas especializadas, entre otros documentos necesarios para obtener los mejores resultados.

2.4.1.2 Muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico, en donde se selecciona el personal de la Institución que conviene para el estudio, obteniendo una muestra con mayor facilidad; La muestra en la cual se realiza el presente estudio tiene como criterios de inclusión: el personal de la Fundación para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad Fundestar que lleve laborando más de un año,

este estudio se realiza con el personal de la sede de Bucaramanga sin importar su cargo administrativo o asistencial.

2.4.2 Fases, etapas y momentos del proyecto

2.4.2.1 Recolección de la información

Para realizar con éxito un proceso investigativo se hace necesario conocer con exactitud las necesidades, prioridades e intereses de la comunidad y para lograrlo se debe conocer lo que las personas piensan y sienten sobre los temas a intervenir y cómo son afectadas. Para acceder a esto se hace necesario realizar un adecuado proceso de recolección de datos.

La investigación está basada en el método cuantitativo y la técnica utilizada en la encuesta o cuestionario.

- Etapa 1

Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en la Fundación para el fomento y desarrollo de la comunidad Fundestar en Colombia.

El Objetivos es caracterizar las particularidades en la formación, ejercicio y desempeño del talento humano que labora en la Fundación para el fomento y desarrollo de la comunidad Fundestar.

Método Revisión documental y de bases de datos, encuestas y entrevistas semi estructuradas.

- Etapa 2

Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones

Se entregan conceptos generales para la elaboración de un diagnóstico de gestión del talento humano y elementos claves sobre los modelos de gestión y desarrollo del talento humano en las

organizaciones, tales como el análisis ocupacional, la selección de persona, la escala salarial, la evaluación del desempeño, los procesos de capacitación y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Se recomienda a las instituciones la elaboración de un diagnóstico de la gestión del talento humano haciendo uso del instrumento diseñado y validado por el modelo estándar de control interno del Estado Colombiano, denominado: encuesta de desarrollo humano para diseñar un plan de mejoramiento en gestión humana, como un factor determinante de la productividad y del mejoramiento en la atención de los usuarios.

- Etapa 3

Incidencia del talento humano en la oportunidad de los servicios En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

2.4.2.2 Cuestionario

La encuesta es una técnica de interrogatorio que emplea un cuestionario el cual se define como un conjunto de preguntas respecto a una o varias temáticas a consultar. Se caracteriza por ser estructurado y se presenta por escrito.

Para esta investigación la encuesta cuenta con 15 preguntas con 5 opciones de respuesta las cuales tiene el siguiente un valor respectivo:

0: No sabe

1: No cumple

2: Cumple insatisfactoriamente

3: Cumple aceptablemente

4: Cumple en alto grado

5: Cumple plenamente

2.4.2.3 Preguntas abiertas

- ¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?
- ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?
- ¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?
- ¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

- ¿Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad?
- ¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?
- ¿Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo?
- ¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?
- ¿La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?
- ¿La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios?
- ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?
- ¿La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial?
- ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano?

3. Cumplimiento de objetivos- análisis de los resultados

A continuación, se presentan el desarrollo y resultado propuesto para el mejoramiento a los procesos del área de talento humano de Fundestar de la sede de Bucaramanga.

3.1. Diagnostico a los procesos de talento humano

3.1.1. Metodología para el diseño y aplicación de la guía de diagnostico

Como primera instancia, se realizó una encuesta que constaba de 13 preguntas abiertas enfocadas en los procesos que se realizan de talento Humano en la Fundación Fundestar, tales como, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral, entre otros. Con el fin de realizar un diagnóstico con los posibles resultados de los procesos de talento humano.

Las encuestas fueron aplicadas a todos los colaboradores de la sede (50 actualmente), con el objetivo de poder realizar un análisis desde el punto de vista de cada trabajador, y poder identificar las posibles falencias y fortalezas que se llevan a cabo dentro de los procesos de talento humano.

3.1.2 Diseño y aplicación de la guía diagnostico

3.1.2.1 Diseño y aplicación de la entrevista

La entrevista fue aplicada a todos los funcionarios, y esta, fue diseñada con preguntas enfocadas a los procesos de talento humano que se presentan en la Fundación, como se muestra anteriormente.

Por medio de la entrevista se buscaba conocer y determinar el comportamiento y la percepción que se tiene con referente a los procesos de talento humano nombrados anteriormente, tales como, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral.

3.1.2.2 Recolección de la información

La encuesta constaba de 13 preguntas abiertas, las cuales fueron tomadas por los funcionarios de Fundestar, se recolecto la información y tabulo, arrojando el siguiente el resultado.

Teniendo en cuenta que, se podía responder de 0 a 5, siendo, 0= no sabe, 3= cumple aceptablemente y 5= cumple plenamente.

Tabla 2. Formato Encuesta

PREGUNTAS	0	1	2	3	4	5
¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?	5	5	10	30		
¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?	3		4	27	16	
¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?			5	27	18	
¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?	17	27	6			
¿Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional de la entidad?		13	27	10		
¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?	23	10	17			
¿Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo?	46		4			
¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?		27	15	8		
¿La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?	10	19	21			
¿La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios?	10	35	5			
¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?	12	15	23			
¿La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial?	13	9	18	10		
¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano?	15	20	15			

Nota: Creación del autor, encuesta realizada con los colaboradores de Fundestar, sede Bucaramanga

1. Pregunta: ¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos? Se indago acerca del cumplimiento con exigido por el perfil para el puesto de trabajo y El 60% cumple aceptablemente, pero el 20% no lo cumple satisfactoriamente.

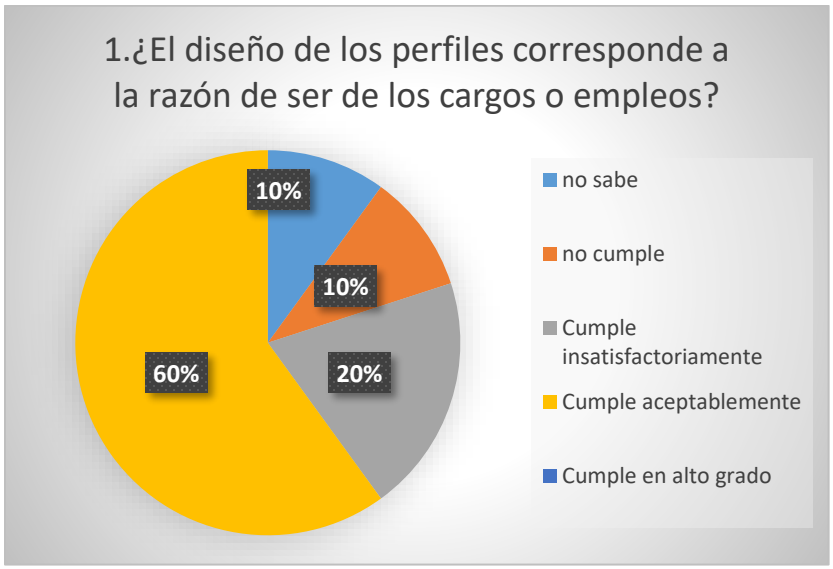


Figura 1. Pregunta 1- Diseño de perfiles

2. ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos? En cuanto a la selección de los colaboradores se obtuvo 54% cumplen con los requerimientos que exige el cargo, pero el 32% no sabe si muchos de los perfiles están diseñados para lo que requiere el empleo.

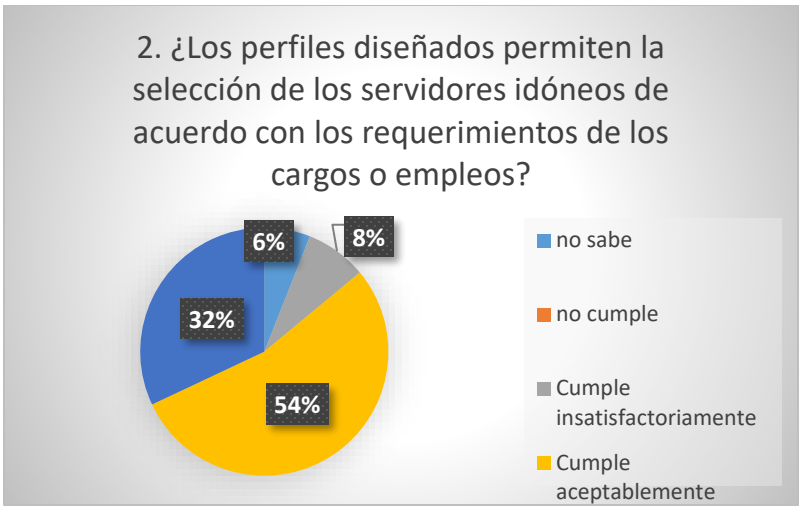


Figura 2. Pregunta 2- Selección de servidores

3. ¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones? El 54% de los encuestados concluyen que cumplen aceptablemente con los procesos de inducción para nuevos colaboradores.

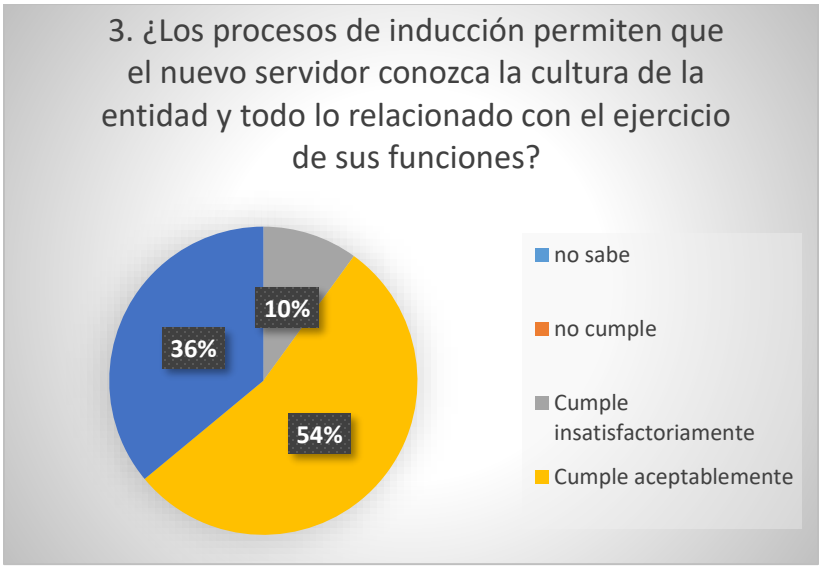


Figura 3. Pregunta 3- Procesos de inducción

4. ¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos? Según los encuestados el 54% no se cumple, por lo cual se resalta que no se realizan los diagnósticos necesarios para la planeación de programa, proyectos y demás.

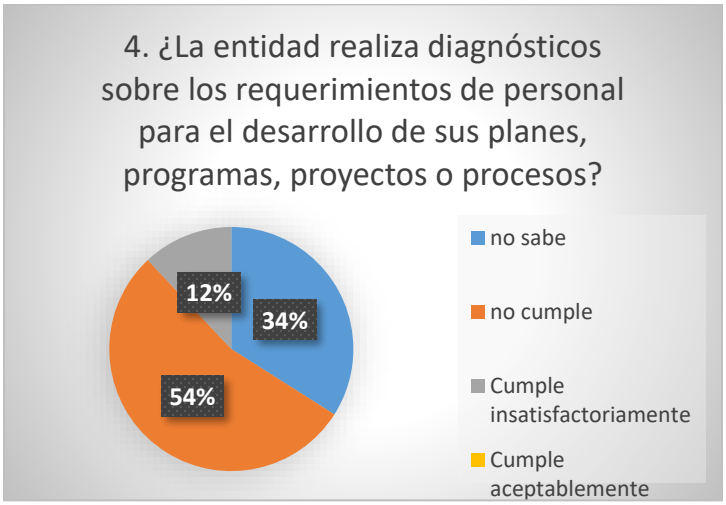


Figura 4. Pregunta 4- Requerimientos del personal

5. ¿Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional de la entidad? Se puede observar que el porcentaje de cumple insatisfactoriamente es de 54%, por lo que, si bien se realizan re inducciones, no son las aptas ni idóneas para la actualización de nuevas técnicas o normativas.

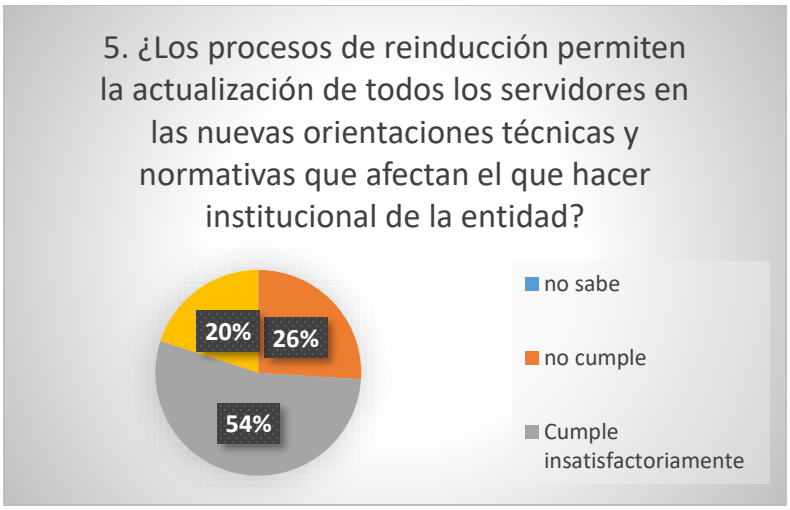


Figura 5. Pregunta 5- Procesos de reinducción

6. ¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación? Teniendo en cuenta el porcentaje obtenido de un 45% de los colaboradores no sabe si la institución adopta un plan de capacitación.

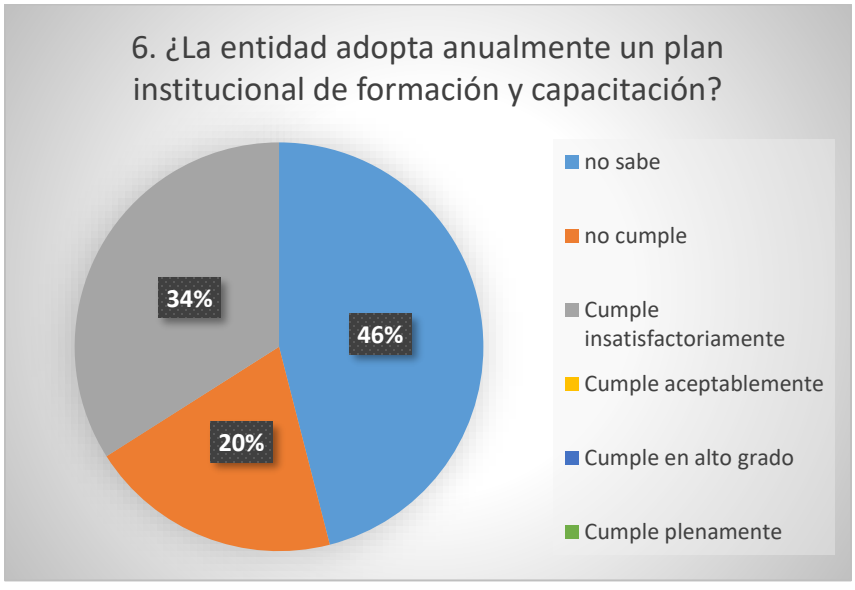


Figura 6. Pregunta 6- Plan institucional

7. ¿Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo? Los encuestados respondieron de forma satisfactoria con un 92% de cumplimiento con respecto a las consultas que realiza la institución sobre las necesidades de capacitación.

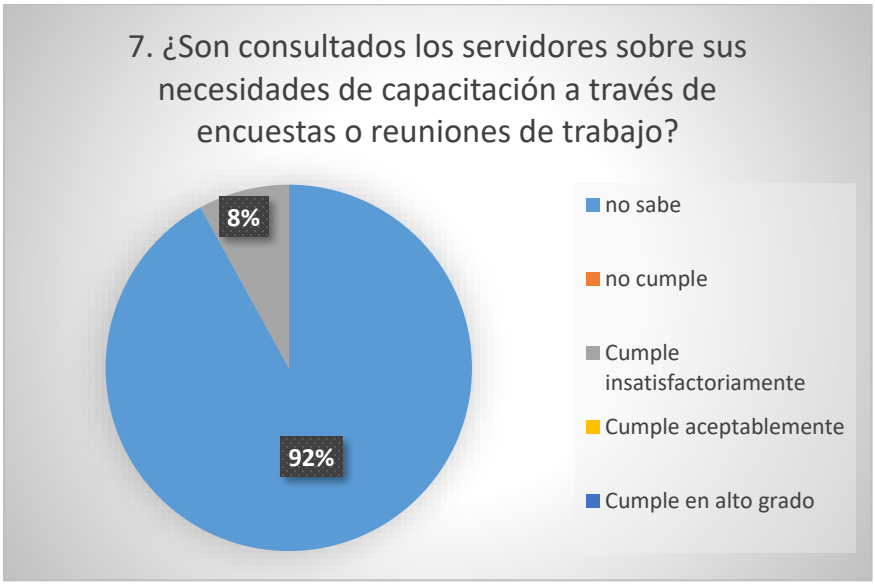


Figura 7. Capacitaciones a los servidores

8. ¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo? A esto se respondió que no cumple con un 54%, en donde se concluye que, aunque se realizan las debidas capacitaciones, muchas de ellas no contribuyen con el desarrollo que esperan los colaboradores.

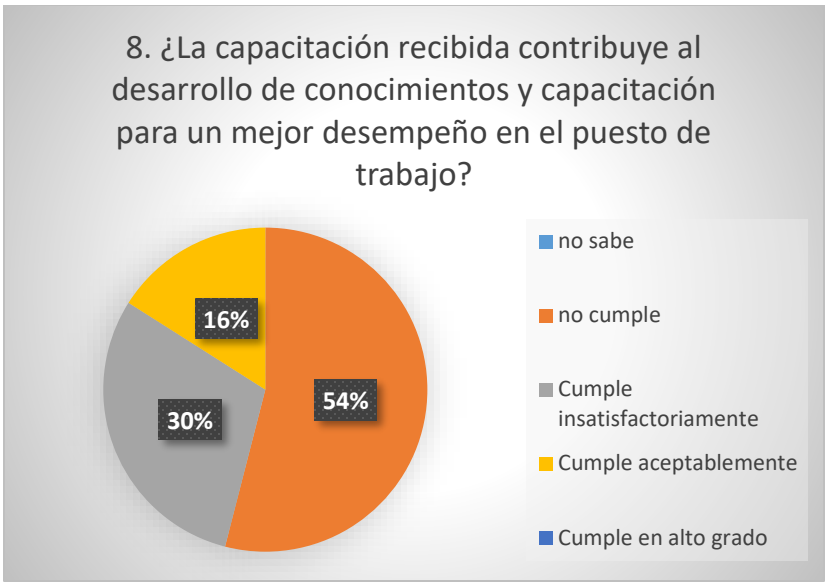


Figura 8. Pregunta 8- capacitaciones recibidas

9. ¿La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral? A esta pregunta se obtuvo que el 42% de los encuestados fomenta que la institución no adopta ni ejecuta los debidos programas para mejorar el bienestar social laboral.

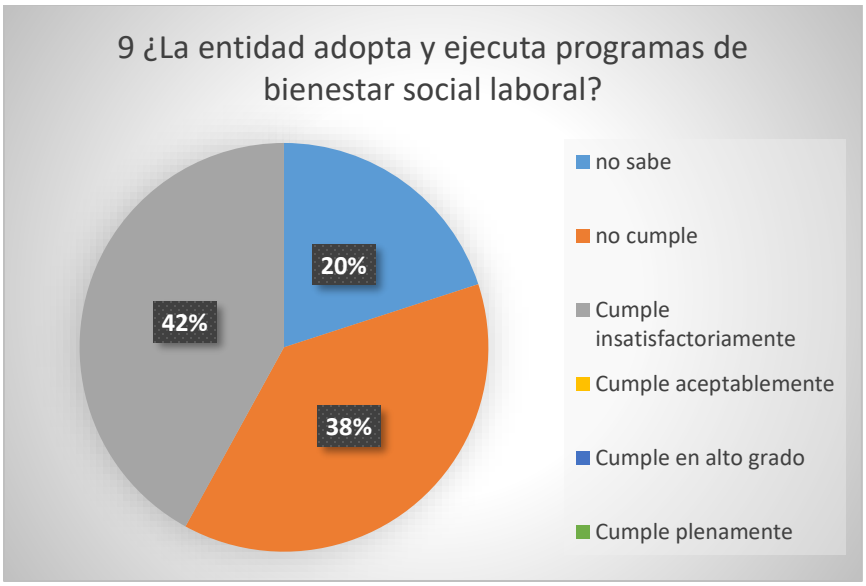


Figura 9. Pregunta 9- Programas de Bienestar

10. ¿La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios? El 70% de los encuestados respondió que la institución no cumple con los planes de incentivar a los colaboradores.

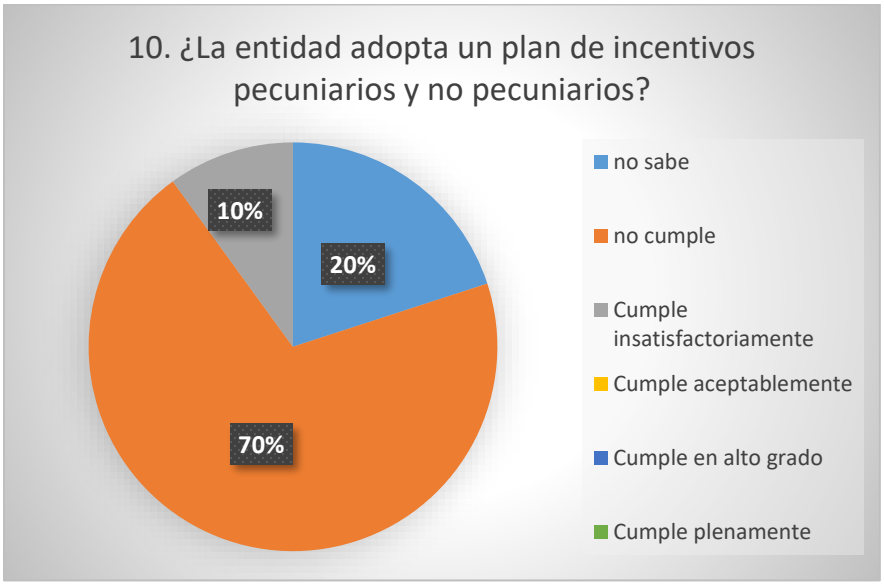


Figura 10. Pregunta 10- Plan de incentivos

11. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores? El 46% de los encuestados consideran que la institución no cumple satisfactoriamente con los resultados de evaluaciones de desempeño, por lo que muchas veces no se estudian, sino que quedan en papelería.

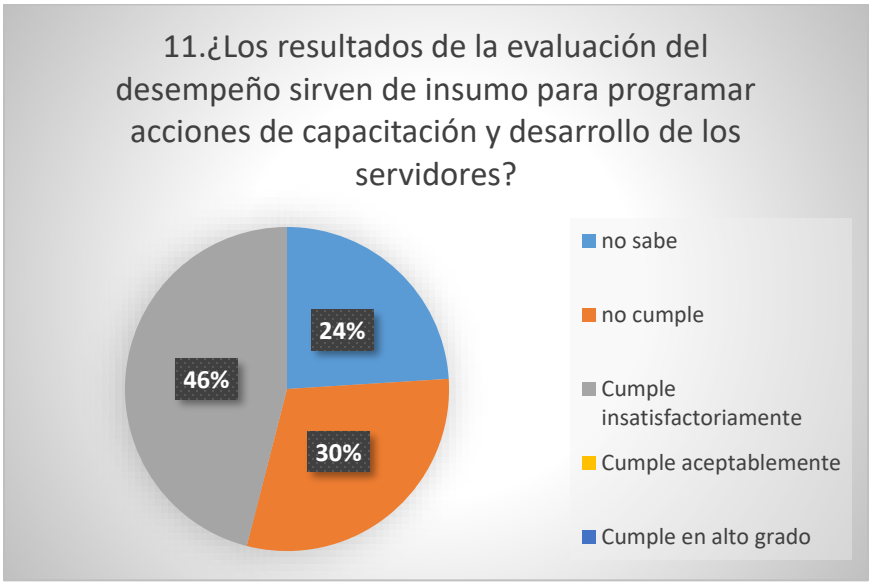


Figura 11. Pregunta 11- Resultados de evaluación de desempeño

12. ¿La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial? Se obtuvo que el 26% tiene desconocimiento acerca de la existencia de mecanismos internos o externos para la selección de personal y el 36% se refiere al no.

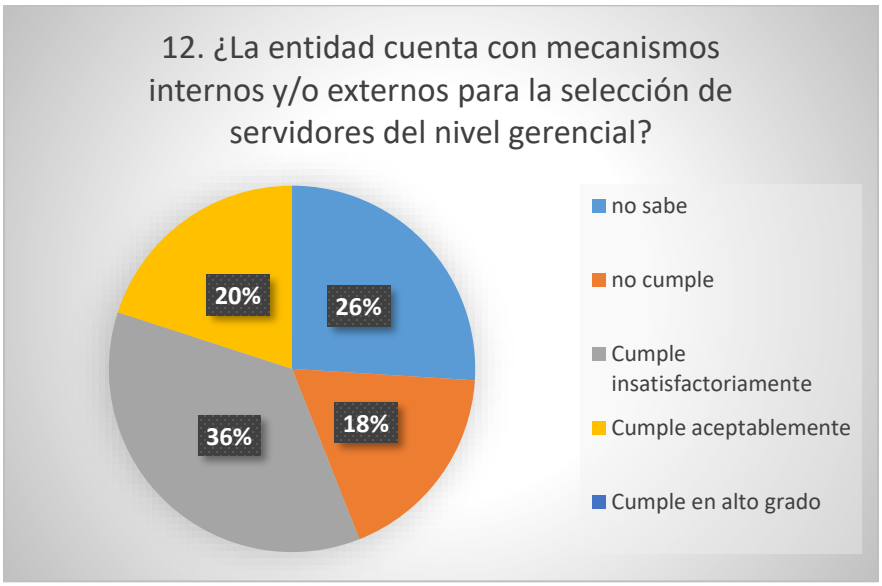


Figura 12. Pregunta 12- mecanismos de selección

13. ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano? Según los encuestados el 40% no se cumple con los mecanismos de comunicación ni difusión de las prácticas de talento humano.

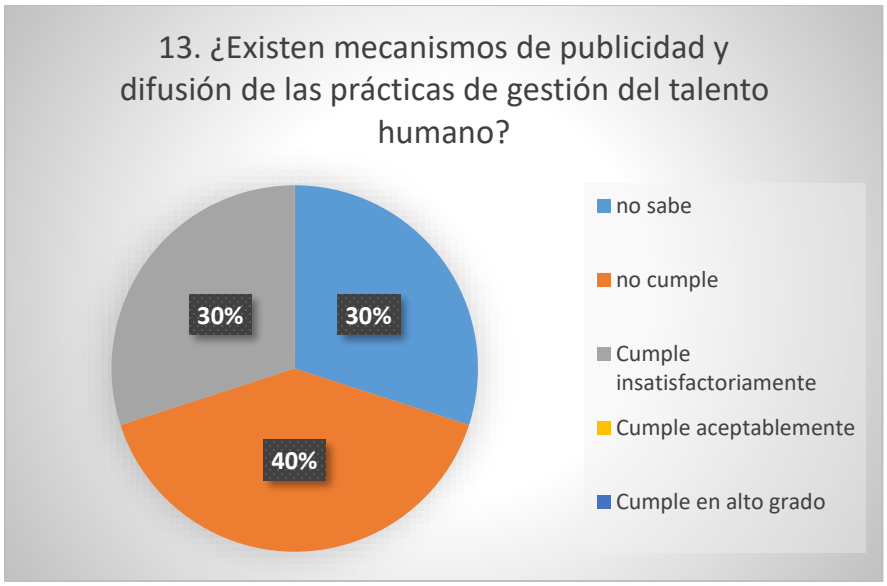


Figura 13. Pregunta 13- Mecanismos de publicidad

3.1.3 Procesos de talento humano

3.1.3.1 Proceso de reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento, se inicia con el requerimiento del departamento en donde surge la vacante, se solicita y publica por medio de la página de la Fundación y por medio de páginas de trabajo.

3.1.3.2 Proceso de selección

Posterior al reclutamiento, se seleccionan los candidatos que mejor cumplan con los requisitos para el puesto, se programa y realizan con los candidatos una entrevista, y al final se escoge el candidato más idóneo para el puesto trabajo según el concepto de los entrevistadores.

3.1.3.3 Proceso de inducción

Para el proceso de inducción de Fundestar, se selecciona un colaborador de la institución, el cual realiza la inducción al nuevo integrante, en donde le muestre las instalaciones, la misión y visión de la institución.

3.1.3.4 Proceso de contratación

Para el proceso de contratación, Fundestar realiza los contratos de forma escrita con los términos legales correspondientes a cada contrato. Se manejan varios tipos de contrato, como el contrato laboral con un término limite o determinado de 4 meses y un contrato de término indefinido, pero para esté se realiza primero la contratación definida.

3.1.3.5 Proceso de capacitación

Posterior a la inducción, a los nuevos colaboradores de la institución, se les realiza una capacitación enfocada al cargo que asume el nuevo integrante, para esto, se utilizan los manuales de procesos que están establecidos para los cargos de trabajo, de acuerdo a los requerimientos que exige cada uno de estos.

3.1.3.6 Evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño, se pudo observar que dentro de la institución no existe un formato el cual permita evaluar a los trabajadores de la Fundación.

3.1.3.7 Bienestar Laboral

El programa de bienestar laboral de la Fundación busca cumplir con las necesidades y expectativas de talento humano, con el objetivo de mejorar y fidelizar el compromiso por parte de los trabajadores con la institución, y esto se logra por medio de incentivos, de planes de integración familiar, actividades deportivas, celebración de fechas especiales, promoción y prevención de la salud y promocionando un buen clima laboral.

3.1.4 Identificación de fortalezas y debilidades a los procesos de talento humano

Para la elaboración del diagnóstico, se realizó una entrevista con cada uno de los colaboradores de la institución Fundestar de Bucaramanga, y con base a esto, se analiza la información obtenida e identifica las posibles debilidades y fortalezas que existen en los procesos de talento humano de la Fundación.

3.1.4.1 Proceso de reclutamiento

Es el proceso, cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos de la organización. El proceso de reclutamiento inicia con el departamento en donde surge la vacante y termina cuando se tiene a los candidatos que cumplen con los requisitos para el puesto. [10] La investigación determino que gran parte de los colaboradores reclutados no cumplen con los requisitos que exige el cargo, pero de igual forma son reclutados por referencias o favores personales con personas dentro de la institución.

Debilidades:

- Falencia en los perfiles de cargos establecidos según el cargo a laborar.
- Falta de manuales de perfiles de cargo y competencias para cada cargo de la institución.

3.1.4.2 Proceso de selección

La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. [11]. De acuerdo al análisis arrojado, la Fundación presenta falencias en el proceso de selección de personal.

Fortalezas:

- Se evalúan las hojas de vida de cada uno de los aspirantes al cargo.
- Se realizan entrevistas a todos los aspirantes.

Debilidades:

- Las entrevistas no están estandarizadas según el cargo a laborar.
- Algunas veces improvisan a la hora de realizar entrevistas a nuevos integrantes.

3.1.4.3 Proceso de inducción

El propósito fundamental de un programa de inducción según autores, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos [12]. De acuerdo a lo analizado, se encontraron falencias en el proceso de inducción.

Fortalezas:

- Se realiza la inducción a los nuevos colaboradores.

Debilidades:

- No hay manuales para las inducciones.
- No se han establecido tiempos ni etapas para el proceso de inducciones.

- No se utilizan documentación ni se promociona la visión ni misión de la Fundación.
- No hay instructivos ni guías para las inducciones.

3.1.4.4 Proceso de capacitación

La capacitación, es un proceso en donde se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad [13]. De acuerdo a lo anterior se obtuvo,

Fortalezas:

- Realiza capacitaciones a nuevos integrantes.

Debilidades:

- No existen manuales de funciones dentro de la institución.
- No se ha establecido el tiempo que con llevan las capacitaciones para un nuevo trabajador.
- No se realizan capacitaciones continuas a los empleados.

3.1.4.5 Evaluación de desempeño

La Evaluación de Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura tener Retroalimentación sobre la manera en que se cumplan sus actividades, esto le permite sentirse importante y tomado en cuenta por la Organización para la cual labora [14].De acuerdo a lo anterior, se identificó que dentro de la institución no hay un formato de evaluación de desempeño, el cual concluye que tampoco se realizan los debidos estudios a los colaboradores dentro de la institución.

Fortalezas:

- Se realiza la evaluación de desempeño a los colaboradores.

Debilidades:

- No se evidencio un formato de evaluación de desempeño.
- El 46% de los colaboradores desconocen si la institución evalúa los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño.

3.1.4.6 Bienestar laboral

El bienestar laboral es una de las claves para conseguir un equipo productivo, motivado y comprometido con la empresa. Cuando hace referencia al bienestar laboral, no solo nos referimos a estar sanos de salud y no padecer enfermedades, sino también en un bienestar emocional que haga sentir a las personas que están contentos con lo que hacen [15].De acuerdo a lo anterior se identificó,

Fortalezas:

- Se realiza un programa laboral para incentivar a los colaboradores.

Debilidades:

- Falta de información por parte de la Fundación a los colaboradores frente a los programas de bienestar laboral.
- El 20% de los encuestados tienen desconocimiento acerca de los programas laborales que ofrece la institución.

3.2 Propuesta de mejoramiento a los procesos del área de talento humano

En la actualidad la mayoría de las organizaciones asumen en el área del talento humano un papel importante en la contratación del personal y este debe ser, adecuado, e idóneo para las empresas, puesto que ellos son el pilar más importante para el logro de los objetivos y el

posicionamiento de la misma, hoy en día el talento humano asume un rol primordial en toda organización, ya que este ayudara a mejorar la productividad, la eficiencia y efectividad y es de suma importancia crear esa cultura para estar a la vanguardia y ser competitivos en el mercado en el que nos encontremos.

Los procesos generados y ejecutados en el área del talento humano de la Fundación repercuten directamente en el desempeño de sus colaboradores, y su inadecuada gestión puede influir radicalmente en el desempeño de sus funciones generando de esta manera el no cumplimiento de los objetivos trazados por Fundestar, creando poca motivación, falta de información, funciones no definidas, mala comunicación interna, escaza cooperación y coordinación, creando conflictos internos y de interés.

En este orden de ideas es de suma importancia encaminar a Fundestar hacia una cultura de mejora continua, involucrando a la alta dirección y a cada uno de los empleados, y así lograr alcanzar las metas definidas y los objetivos trazados por la Fundación. A continuación, se presenta la propuesta de mejora en cada uno de los procesos, del área de talento humano de Fundestar.

3.2.1 Proceso de reclutamiento

Al tener la necesidad de cubrir una vacante en Fundestar, el responsable del proceso debe realizar la solicitud al área de talento humano, el cual deberá diligenciar el formato preestablecido para tal fin (Solicitud selección y contratación del personal), y se encuentra evidenciado en el (ver Apéndice A), teniendo como base los resultados arrojados en el diagnóstico del proyecto, se pudo evidenciar de una manera más clara la falencia en los perfiles de los cargos establecidos en este proceso y se recomendó realizar el manual de responsabilidades y competencias para la Fundación, y de esta manera contribuir a la eficiencia en el proceso de selección y contratación del personal.

Lo anterior se plantea, teniendo en cuenta que el reclutamiento o preselección del personal parte de los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con el perfil requerido y poder lograr con el proceso y la posterior selección y contratación con el alcance de cada uno de los objetivos de Fundestar.

Teniendo en cuenta la falta de perfiles claramente establecidos, se sugiere que inicialmente se realice un análisis ocupacional, teniendo en cuenta que con este se "logra obtener información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, con el fin de organizarla y evaluarla. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia, varias de las áreas dependen de esta información, por ejemplo, para encontrar personal idóneo y competente para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios.

Este manual fue realizado por el autor del proyecto de la Universidad Santo Tomas, posterior a eso se socializo con el responsable del área de talento humano. Se evidencia el Manual de responsabilidades y competencias en la carpeta (ver Apéndice B).

El Tiempo estimado para llevar a cabo las acciones del proceso de preselección del personal es de autonomía de la Fundación, sin embargo, primero deberá ser aprobada la necesidad de contratación para seguir con cada una de las etapas de vinculación del talento humano.

3.2.2 Selección del personal

En el proceso de selección en Fundestar, se encontraron debilidades en las entrevistas que se realizan a cada a uno de los aspirantes, aunque no fueron en todos los casos se pudo evidenciar

que la entrevista no es previamente preparada ni tampoco se tiene la entrevista estandarizada, ni se realizan pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar, aun sabiendo la importancia que tienen dichas pruebas teniendo en cuenta la actividad de la Fundación, por lo anterior se propone las siguientes recomendaciones.

- Utilización de los perfiles claramente establecidos con el fin de llevar a cabo un Proceso de selección más objetivo.
- Que en todos los casos se prepare la entrevista con antelación de acuerdo con el cargo que se está buscando cubrir y teniendo en cuenta la actividad de la empresa.
- Realización de pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar en todos los casos.
- Elaborar formatos importantes para el proceso de selección y de esta manera contribuir hacia la cultura de mejora continua de la Fundación.

La etapa de selección es de suma importancia en el proceso del área de talento humano, en esta se escoge a el individuo o individuos idóneos y altamente capacitados para el cargo ofertado, de esta manera se logra aumentar la eficiencia, el rendimiento del personal, y el cumplimiento de los objetivos de la Fundación. El criterio de selección se basa en los datos y en la información que se tengan respecto al cargo que se va a proveer. El proceso de selección se fundamenta en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presenten, la primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección; sea X la primera variable y Y la segunda, cuando X es mayor

que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo; cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; y cuando X es menor que Y el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo, lógicamente esa comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación, es decir alguna flexibilidad más o menos cercana al punto ideal. En general esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformadas en una ficha a partir de la cual el encargado de realizar la selección puede estructurar las técnicas y el contenido del proceso selectivo, a través de la comparación el responsable de selección presenta ante el responsable solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del responsable solicitante o de su inmediato superior.

3.2.3 Preparación de la entrevista

Antes de comenzar la entrevista, un seleccionador necesita hacer ciertos preparativos:

1. En primer lugar, el entrevistador deberá conocer en detalle el manual de responsabilidades y competencias.
2. Así mismo, el entrevistador deberá familiarizarse con el contenido de la hoja de vida del candidato, para no acudir a él constantemente durante la entrevista.
3. El entrevistador, además de conocer previamente todo lo que pueda sobre el puesto y el candidato, deberá también planificar la entrevista, y prefijar unas líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible.
4. En cualquier caso, deberá disponer después de la entrevista del tiempo suficiente para anotar comentarios buenos o malos que haya notado en el transcurso de la entrevista.

5. Los documentos básicos que el entrevistador debería consultar con antelación a la entrevista y que le permitirán preparar su plan de exploración son los siguientes: hoja de vida del candidato, entrevistas anteriores con el candidato, pruebas psicotécnicas.

Disponiendo de esta información, la preparación de una buena entrevista deberá responder a algunas preguntas clave:

- ¿Existe algo llamativo, anormal o dudoso en la trayectoria del candidato?
- ¿Se producen incongruencias de cualquier tipo en su historial?
- ¿Hay lagunas de información llamativas?
- ¿Coinciden bien los siguientes elementos?:
- Formación/nivel de puesto o puestos alcanzados en la trayectoria profesional Situación familiar/motivaciones
- Edad/responsabilidad alcanzada
- ¿Tenemos toda la información necesaria sobre la persona y su entorno?
- ¿Podemos hacernos una idea inicial sobre el candidato? ¿Cual?
- ¿Puntos fuertes y débiles? ¿Cuales?

La respuesta a cada una de estas preguntas constituirá una “hipótesis” que debemos tratar de contrastar en la posterior entrevista.

3.2.3.1 Estrategia de la entrevista

Con el fin de extraer la mayor cantidad de información útil posible de una conversación se recomiendan las siguientes tácticas y estrategias.

- Efectuar el plan de indagación: El entrevistador debe mantener una conversación activa a fin de poder extraer toda la información que necesitara para hacer su evaluación. Como formula

general del plan de indagación, la entrevista inicial debe estructurarse de tal manera que se consigan los siguientes objetivos:

- Dar al candidato la oportunidad de expresarse y comunicarse de modo abierto, de tal forma que podamos evaluar su capacidad de comunicación interpersonal.
- Repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y profesional del candidato de forma que conozcamos los aspectos más importantes de su desarrollo pasado.
- Explorar la formación teórica y práctica o experimental recibida por el candidato.
- Explorar el tipo de responsabilidades que el candidato ha desempeñado hasta el momento.
- Explorar en profundidad mediante preguntas para las características de la conducta general del candidato y sus implicaciones en el ámbito profesional. Conocer algunos aspectos generales de las necesidades psicológicas básicas del candidato y de su tipo y perfil de motivación.
- Alcanzar una descripción esquemática, pero completa del tipo de candidato que tenemos delante y un primer diagnóstico sobre su idoneidad para el puesto que se selecciona.
- Efectuar preguntas abiertas: Cualquier pregunta que pueda ser contestada con “si o no” o con una sola frase, proporciona únicamente una parte pequeña de la información y no estimula a responder libremente. Por el contrario, las preguntas indirectas, abiertas, estimulan a expresar ideas y dar información que podría no haberse conseguido mediante un acercamiento directo.

En el (ver Apéndice C), se evidencia el formato estructurado para las entrevistas y hacer más rápido, ágil y eficiente las entrevistas, la cual contiene puntos básicos, preguntas para evaluar criterios de conducta profesional específicos, así como aspectos que permiten evaluar el perfil motivacional del candidato.

De ser aceptada la propuesta por la Fundestar, esta se desarrollaría cuando la Fundación decida llevarla a cabo.

3.2.4 Inducción del personal

Para el proceso de inducción en Fundestar, se encontraron falencias tales como desconocimiento por parte de los colaboradores en cuanto a la misión, visión, objetivos, principios, valores, mapa de procesos, organigrama y políticas de la Fundación. Por lo anterior, se propone.

1. Será necesario socializar o entregar de manera física el material diseñado con los datos básicos y necesarios para el conocimiento de los nuevos colaboradores de la Fundación.
2. Definición de un periodo para el desarrollo de la inducción, tiempo sugerido de dos semanas.
3. Definir persona o grupo de apoyo para llevar a cabo el proceso de inducción, que en este caso serían los responsables de cada proceso o los trabajadores asignados por él.
4. Utilización del manual de responsabilidades y competencias.

Las anteriores propuestas se proponen teniendo en cuenta que, en un programa de inducción, cumple su objetivo en la medida que se logre socializar cada uno de los aspectos esenciales mencionados anteriormente y cuyo diagnóstico inicial arrojaron resultados desfavorables a cada uno de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual el nuevo talento humano empieza a comprender y aceptar primero los valores de la Fundación, las normas que la rige, las convicciones, los objetivos y la razón de ser de la misma, cada uno de ellos se les mostrara el primer día de trabajo y el responsable del proceso o la persona encargada del área de talento humano deberá darlo a conocer por medio del material de apoyo para la inducción, elaborado por el autor del proyecto y evidenciado en la carpeta (ver Apéndice D).

El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la Fundación. Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor y son de gran ayuda para la adaptación y productividad de los empleados.

3.2.4.1 Proceso de inducción propuesto

El proceso de inducción debe partir de la socialización y sustentación del material de apoyo, por parte del responsable del área de talento humano o la persona encargada para tal fin, deberá mencionar los siguientes aspectos:

- Historia de la Fundación
- Estructura organizacional (organigrama de la empresa)
- Objetivos y políticas de la empresa (misión, visión, valores, política, principios)
- Derechos y obligaciones (Reglamento de trabajo, días de pago y salarios, periodo de prueba, vacaciones, permisos, normas de seguridad dentro de la empresa, horarios de almuerzo, etc.

Al finalizar la última semana de inducción se le hará entrega de su respectivo puesto de trabajo, así como el manual de responsabilidades y competencias.

El autor del proyecto de la universidad Santo Tomas propuso y elaboro el código de ética para Fundestar, el cual fue socializado con el responsable del proceso de talento humano y fue aprobado, se evidencia en la carpeta (ver Apéndice E).

El proceso de inducción propuesto es de gran importancia para la Fundación, ya que este le permitirá formar un equipo efectivo de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

3.2.5 Capacitación del personal

Para Fundestar, es muy importante el desarrollo profesional y personal de su talento humano, por tal motivo el autor del proyecto de la Universidad Santo Tomas, sede Bucaramanga, propuso para el proceso de mejora en el área del talento humano de la Fundación, tener en cuenta el proceso

de capacitación del personal, debido a que esté, al implementarse y tenerse en cuenta traerá beneficios a corto plazo en la productividad y cumplimiento de los objetivos de la misma.

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que este es el punto fuerte para que haya un crecimiento exponencial del talento de la Fundación.

3.2.5.1 Acciones a realizar en el procedimiento de capacitación

Tiendo como base los resultados arrojados en el diagnóstico del proyecto y evidenciando las necesidades de la Fundación y el compromiso de la alta dirección para que sus colaboradores se conviertan en talentos que sobresalgan para el logro y bienestar de la organización y de sus trabajadores y así mismo aumentar la motivación y el compromiso de estos, se recomendó realizar las siguientes acciones.

- Establecer un proceso de capacitación para la formación y crecimiento profesional del talento humano de Fundestar.
- Implementar capacitaciones para el desarrollo de los trabajadores, es decir, desarrollar habilidades propias que necesite la entidad en el futuro y conlleve al logro de sus objetivos.

Es importante realizar cada una de estas recomendaciones con un cronograma de entrenamiento teniendo en cuenta las funciones por las cuales fueron contratados. La capacitación auxilia y es un arma primordial para que los integrantes de la entidad desempeñen sus funciones de mejor manera y trae consigo beneficios que de alguna manera se prolongaran en toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo integral del talento humano de la Fundación.

3.2.5.2 Cómo ejecutar las acciones propuestas

3.2.5.2.1 Objetivos de capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo, estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen en la Fundación y los medios de que se dispondrá. Para ello se recomendó cada uno de los siguientes pasos para lograr un programa de capacitación eficaz e idóneo.

3.2.5.2.2 Contenido del programa

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje que contribuye al crecimiento profesional y al aumento de la productividad de Fundestar. Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Se enfatizo en tener en cuenta los objetivos de la compañía para el contenido del programa y lograr que este no redunda en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje difiere del nivel óptimo que se buscan con esos programas de capacitación.

3.2.5.2.3 Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades abra de que la capacitación resulte efectiva, por tal razón el autor del proyecto recomienda al responsable del proceso de talento humano de la Fundación, crear la cultura para el cumplimiento de cada uno de los principios que se mencionaran a continuación.

Estos principios son: Participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

1. Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.
2. Repetición: Aunque no se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
3. Relevancia: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
4. Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
5. Retroalimentación: Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

3.2.5.2.4 Técnica de rotación de puestos propuesta

La técnica de rotación de puestos consiste en el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes; esta técnica permite que las personas amplíen su comprensión en todas las áreas de la empresa, ayuda a proporcionar una experiencia de capacitación muy amplia para cada persona, ayuda a evitar el estancamiento

mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento, así mismo prueba a la persona en capacitación y ayuda a identificar puntos fuertes y débiles. Aunque esta técnica en mención puede resultar complicada para su implementación ya que el talento humano de la Fundación no tiene la cultura para poder lograr la óptima implementación, se recomendó realizarla de a poco con un número mínimo de empleados, y de esta manera crear la cultura del cambio en pro del bienestar de los trabajadores y de Fundestar.

3.2.5.2.5 Periodo para el desarrollo de la capacitación

Para el nuevo empleado se propone destinar un tiempo de 4 semanas para su capacitación, para la capacitación por rotación de puestos se propone un periodo de 2 meses. La Fundación tiene la potestad de modificar los tiempos de capacitación cada vez que lo crean conveniente.

Se evidencia en los apéndices F, G, H, I, respectivamente los formatos de, solicitud, capacitación, formación y entrenamiento, plan de formación y capacitación, asistencia a la capacitación o formación y el formato de evaluación de desempeño, estos se realizaron con la finalidad se ayudar a la cultura de mejora continua y lograr la eficiencia y productividad de los trabajadores de la Fundación.

3.2.6 Evaluación de desempeño

Se le recomendó al responsable del proceso del área de talento humano realizar un procedimiento para lograr evaluar al talento humanos de Fundestar, su desempeño laboral, mediante un instrumento de evaluación en el marco de sus funciones, responsabilidades y su aporte para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Este procedimiento aplica para todo el talento humano de la organización y abarca cada uno de los procesos de Fundestar.

Una vez elaborado, se socializó con el responsable encargado del área de talento humano para su aprobación, y posterior a esto se socializo con cada uno de los responsables de los procesos con lo que cuenta la Fundación. De igual manera se elaboró el formato de evaluación de (ver Apéndice I).

3.2.7 Bienestar del personal

Este programa está diseñado para ser orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como a elevar el nivel de satisfacción, eficiencia y eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio a cargo en Fundestar**.** El plan de bienestar aplica para cada uno de los empleados de la Fundación y busca satisfacer las necesidades y expectativas del talento humano, lograr la felicidad y fidelidad de los empleados. Se recomendó a la alta dirección incentivar a los trabajadores, para lograr una satisfacción laboral plena, crear planes de integración con los empleados involucrando a los miembros de la familia, para crear una unión, incentivar a los trabajadores, realizar actividades deportivas, celebrar fechas especiales, salario emocional, entre todos, y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestro talento humano.

3.3 Flujograma de los procesos del área del talento humano

Para cumplir con el tercer objetivo el autor del proyecto de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga, elaboro cuatro procedimientos para el área del talento humano los cuales se mencionarán a continuación.

- Procedimiento selección y contratación del personal.

- Procedimiento capacitación del personal
- Procedimiento evaluación de desempeño
- Procedimiento bienestar Del personal.

Es importante mencionar que cada uno de los procedimientos mencionados anteriormente se les realizo los diagramas de flujo correspondientes, con el fin para que cada uno de los empleados de la Fundación tuvieran un panorama más claro del paso a paso de cómo se debe realizar cada uno de los procedimientos. Se evidencia en la carpeta (ver apéndice J).

4. Conclusiones

- El compromiso de la alta dirección desde el gerente, responsables de los procesos y cada uno del talento humano vinculado a Fundestar, jugó un papel primordial en la ejecución del proyecto, puesto que en cada una de las fases se mantuvo el mismo interés por cumplir con los objetivos trazados en procura de diseñar e implementar el mejor plan de mejoramiento al área de Gestión Humana, útil y eficiente en pro del bienestar de los trabajadores y en busca de cumplir con la razón de ser de la Fundación. Para Fundestar el talento humano es el pilar fundamental y con él se busca el crecimiento personal y de la entidad.
- Con la ejecución del diagnóstico al proceso de Gestión humana, se visualizó de manera más clara y precisa el punto de partida hacia la óptima y eficiente realización y ejecución del plan de mejoramiento, se identificaron las debilidades que se presentan en los procesos de la institución por medio del diagnóstico, en el cual se evidencio la falta de procesos estándares, programas de orientación para nuevos colaboradores, el gran porcentaje de los trabajadores carecen de conocimiento acerca del direccionamiento estratégico de la institución, deficiencias en los procedimiento de inducción, selección de personal y evaluación de desempeño, por lo cual se propusieron formatos, programas de orientación, actividades y mitologías estándares, con el fin de mejorar y fortalecer los procesos del área de gestión de talento humano; aumentado productividad, calidad y el cumplimiento de objetivos.
- El diseño y puesta en marcha del plan de mejoramiento al área de gestión humana de Fundestar, permitió establecer una cultura hacia el bienestar de todos los miembros de la entidad, permito mejorar los procesos de talento humano llevados a cabo en la Fundación, considerándola como una unidad especializada, lo cual evidencio la necesidad e importancia de establecer procesos

claros en la entidad y así esta ser una herramienta útil para alcanzar los objetivos organizacionales, mayor ventaja competitiva, calidad, creatividad, innovación, trabajo en equipo y efectividad. Para la elaboración e implementación del plan de mejora, se quiso vincular al responsable del proceso de gestión humano y a cada uno de los responsables de los procesos, se procuró darle a conocer a todo el talento humano el plan elaborado y por tal motivo fue de suma importancia las 3 sesiones de socialización, acompañado con el responsable del proceso en mención.

- Los procedimientos que se elaboraron con los diagramas de flujo correspondientes, evidencio un mayor entendimiento de los involucrados con el plan de mejoramiento que se elaboró, en este se les diseño el paso a paso y la mejor opción para realizarlos, se diseñó los diagramas de flujo de selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación del personal, el plan de bienestar de la comunidad de Fundestar

5. Recomendaciones

- Dar continuidad al proceso de mejora diseñado con el fin de crear en cada uno de los responsables de los procesos y el talento humano de la Fundación, una cultura hacia la mejora continua, el bienestar colectivo, y el logro de los objetivos trazados y de esta manera cumplir con la razón de ser de la entidad.
- Es fundamental que la entidad tenga los procesos y metodologías establecidas y bien estructuradas, ya que cada actividad que desarrolle la entidad refleja el funcionamiento y resultado de esta misma.
- La alta gerencia tiene que comprometerse con el seguimiento, fortalecer y respaldar todos los procesos del área de talento humano (reclutamiento, inducción, selección, evaluación de desempeño, capacitación, bienestar laboral) e incentivar a los trabajadores, ya que esto puede determinar y brindar: mejor desempeño y estrategias que faciliten efectividad, productividad y competitividad.

Referencias

[1] www.fundestar.org, «Fundestar,» [En línea]. Available: http://fundestar.org/. [Último acceso: 2018].

[2] Gregorio Calderón, Julia Naranjo, «Resalyc- Revista de ciencias administrativas y sociales,» 23 Junio 2004. [En línea]. Available: http://www.redalyc.org/. [Último acceso: 2018].

[3] Spencer, 1993. [En línea]. Available: https://gestionestrategica2012.files.wordpress.com. [Último acceso: 2018].

[4] Carrión, Ortiz, 2000. [En línea]. Available: http://tesis.luz.edu.ve. [Último acceso: 2018].

[5] L. F. M. BAUTISTA, «Universidad Javeriana,» 2008. [En línea]. Available: https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf. [Último acceso: 2018].

[6] CAMILA JURADO CABALLERO, GERMAN ALFOSO OSMA PINTO, «Docplayer,» 2008. [En línea]. Available: https://docplayer.es/7199711-Universidad-industrial-de-santander-facultad-de-ingenierias-fisico-mecanicas-escuela-de-estudios-industriales-y-empresariales-bucaramanga. [Último acceso: 2018].

[7] J. G. S. Ríos, «Estudios Gerenciales,» 2006. [En línea]. Available: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/. [Último acceso: 2018].

[8] J. G. S. Ríos, «Estudios Gerenciales,» 2013. [En línea]. Available: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php. [Último acceso: 2018].

[9] G. C. Hernández, «Redalyc,» 2006. [En línea]. Available: http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf. [Último acceso: 2018].

[10] V. C. Bustamente. [En línea]. Available: https://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal. [Último acceso: 2019].

[11] http://manpowergroupcolombia.co, «MANPOWER PROFESSIONAL,» 2015. [En línea]. Available: https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526.

[12] N. A. Bernardo, «gestiopolis,» 01 02 2007. [En línea]. Available: https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/. [Último acceso: 2019].

[13] R. Gomez, 22 09 2012. [En línea]. Available: https://es.slideshare.net/gogralex/los-pasos-del-proceso-d. [Último acceso: 2019].

[14] GRATERON, Jose G; OLIVEROS, Mary ;MARTINEZ, Luz;ZAMBRANO, Nohemi, «Overblog,» 01 03 2009. [En línea]. Available: http://google.over-blog.es/article-28508652.html. [Último acceso: 2019].

[15] www.emprendepyme.ne, «emprendepyme,» [En línea]. Available: https://www.emprendepyme.net/bienestar-laboral. [Último acceso: 2019].

Lista de apéndice

Apéndice A. Solicitud de selección y contratación del personal

	Talento Humano	Código:
	Solicitud selección y contratación del personal	Versión: 0.0
		Página: 1 de 1

Fecha	

Proceso					
Responsable					
		Perfil			
Cargo solicitado		Nuevo		Antiguo	

- Adjuntar el Manual de responsabilidades y competencias.

Descripción General

Sexo			
Masculino		Femenino	

Salario Sugerido	

Otras consideraciones

VoBo Responsable del Proceso	VoBo Gerencia Administrativa y Financiera

Apéndice B. Manual de responsabilidad y competencias

	Proceso de gestión del talento humano	Código:
	Manual de responsabilidades y competencias	Versión: 0.0
		Página 84 de 114

1. Objetivo
Establecer las funciones generales, funciones específicas, responsabilidades y perfiles de los cargos del nivel Directivo, Asesor y Profesional de la Fundación FUNDESTAR.

2. Alcance
Aplica para todos los procesos de FUNDESTAR.

3. Responsable
Gerente y/o Coordinador Asistencial.

4. Condiciones generales
No aplica

5. Documentos de referencia
No aplica.

6. Normatividad aplicable
Consultar Matriz legal MT - DE - 005

7. Descripción y/o desarrollo
El Manual de responsabilidades y competencias de FUNDESTAR establece cinco (5) componentes básicos para la descripción de un cargo: Preliminares del cargo, Objetivo del cargo, Funciones, Responsabilidades y Perfil del cargo.

7.1 Preliminares del cargo
Corresponde a la información de identificación y localización del cargo. En los preliminares se especifican las características de los cargos:

a) Nivel: De acuerdo con las características de las funciones, los cargos de Fundestar, se pueden agrupar en categorías, en concordancia con los niveles jerárquicos de la Organización y las características de sus competencias y funciones. Los niveles jerárquicos de los cargos contenidos en el presente Manual son:

- **Cargos de nivel Directivo**: Agrupa los empleos cuyas funciones corresponden a la dirección general, a la formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. Hace referencia a los empleos que constituyen la alta gerencia Fundestar.

- **Cargos de nivel Asesor:** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados de la alta dirección de Fundestar.

- **Cargos de nivel Profesional:** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional.

- diferente a la técnica profesional y tecnológica reconocida por la Ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación o funciones asistenciales en salud.

7.2 Objetivo del cargo

El objetivo del cargo hace referencia a los resultados específicos que se quieren lograr con el cumplimiento de las funciones dentro de los procesos de la Organización.

7.3 Funciones

a. Funciones Específicas: Como su nombre lo indica, corresponde a las funciones que Concretamente debe realizar la persona que ocupe el cargo.

7.4 Responsabilidades

Corresponde a las obligaciones que por razones de las funciones asignadas al cargo es conveniente resaltar, cuando, por razones de estas funciones, existe el compromiso adquirido por el empleado por concepto de:

- Custodia y Manejo de Bienes Tangibles.
- Custodia y Manejo de Bienes Intangibles.
- Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.

7.5 Perfil del cargo

a) Competencias: Fundestar, establece las siguientes competencias laborales para los cargos de la Organización.

Competencias generales para todos los cargos

- Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Trabajo en equipo: Trabajar con otras personas de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo.
- Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente: Identificar y conocer los riesgos laborales e impactos ambientales asociados a su actividad, teniendo en cuenta la

Competencias específicas para los cargos del nivel Directivo y Ejecutivo

- Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades de la Organización, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
- Dirección y desarrollo de personal: Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la Organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.
- Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.

Competencias específicas para los cargos del nivel Asesor

- Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.
- Iniciativa: Anticiparse a los problemas, iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

Competencias específicas para los cargos del nivel Profesional

- Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.
- Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.
- Iniciativa: Anticiparse a los problemas, iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

b) Requisitos: Para determinar los requisitos generales de un empleo se tienen en cuenta Títulos Académicos, Experiencia y Requisitos Especiales.

Educación:

Los títulos académicos corresponden a los obtenidos por estudios de educación formal, en educación media o educación superior, y por estudios de posgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado.

Los estudios se acreditan mediante la presentación de certificados, diplomas, grados o títulos otorgados por las instituciones correspondientes. Para su validez, requerirán los registros y autenticaciones que determinen las normas legales vigentes sobre la materia.

Experiencia:

Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas y desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.

La experiencia se clasifica en:

- Experiencia profesional: Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pensum académico de la respectiva formación profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del empleo.
- Experiencia profesional relacionada: Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pensum académico de la respectiva formación profesional universitaria, diferente a la técnica profesional y tecnológica, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión y afines o relacionadas a las del cargo a proveer.
- Experiencia relacionada: Es la adquirida en el ejercicio de empleos o actividades que tengan funciones similares a las del cargo a proveer.
- Experiencia laboral: Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio.

La experiencia se acreditará mediante la presentación de constancias escritas, expedidas por autoridad competente de las respectivas instituciones oficiales o privadas.

8. Historial de cambios

Historial de cambios		
Versión	**Descripción**	**Fecha**
0.0	Original	

Apéndice C. Formato para entrevistas

Fecha de recepción:

Solicitud directa ( ) Aviso clasificado ( ) Recomendado ( ) Por:

1. Datos Personales

Candidato: Cargo:

Entrevistador: Cargo:

Fecha entrevista:

Autoevaluación de Fortalezas y Debilidades:

2. Información Familiar

Nombre del padre: Ocupación:

Nombre de la madre: Ocupación:

Hijos: Edades:

3. Educación

Estudios realizados:

4. Experiencia Laboral

Última empresa:

Cargo: Tiempo laborado:

Salario: Motivo del retiro:

Funciones realizadas:

Empresa:

Cargo: Tiempo laborado:

Salario: Motivo del retiro:

Funciones realizadas:

Empresa:

Cargo: Tiempo laborado:

Salario: Motivo del retiro:

Funciones realizadas:

Empresa:

Cargo: Tiempo laborado:

Salario: Motivo del retiro:

Funciones realizadas:

Otros trabajos y/o periodos de inactividad:

5. Habilidades a Evaluar

Calificación: 1-Bajo 2-Medio 3-Alto

5.1. ORGANIZACIÓN: Describa una situación en la que le correspondió organizar su puesto de trabajo, el sitio estaba en desorden en cuanto a recursos e información. Qué hizo usted?, Cuál fue el resultado?

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	CALIFICACIÓN		
	1	2	3

5.2. TRABAJO EN EQUIPO: Describa una situación en la que le asignaron realizar un trabajo con un grupo de personas, las cuales eran un poco difíciles, cada cual pretendía realizar el trabajo a su manera, otros no opinaban nada al respecto. Que hizo usted?, Cuál fue el resultado?

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	CALIFICACIÓN		
	1	2	3

5.3 RELACIONES INTERPERSONALES: De un ejemplo en el que usted tuvo que mantener un contacto cordial con una persona que no le agradaba, o con un cliente enfurecido y grosero. Qué hizo usted?, Cuál fue el resultado?

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	CALIFICACIÓN		
	1	2	3

5.4 CAPACIDAD DE ANÁLISIS: Describa una situación en la que usted debió analizar una información determinada y posteriormente tomó una decisión al respecto. Que hizo usted?, Cuál fue el resultado?

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	CALIFICACIÓN		
	1	2	3

* El punto 5.4 solo aplica para los cargos administrativos

Observaciones:

Realizada por: Cargo:

Firma:

Apéndice D. Código de Ética

	Direccionamiento estratégico	Código:
	Código de ética	Versión: 0.0
		Página: 1 de 14

FUNDESTAR
CODIGO DE ETICA

"La actitud con la cual realizas tu trabajo, no sólo determina tu calidad y eficiencia, sino que moldea tu carácter y revela tus valores y principios."

NUESTROS PRINCIPIOS

El código de ética de FUNDESTAR tomara como base los principios del club rotario, el cual consiste en la Prueba Cuádruple, es una guía de conducta ética sin tonos políticos ni religiosos que usan los rotarios para guiar sus relaciones profesionales y personales. La Prueba Cuádruple se recita en todas las reuniones y plantea las siguientes preguntas: De lo que pensamos, decimos o hacemos:

1. **¿Es la VERDAD?**
2. **¿Es EQUITATIVO para todos los interesados?**
3. **¿Creará BUENA VOLUNTAD y MEJORES AMISTADES?**
4. **¿BENEFICIARÁ a todos los interesados?**

NUESTROS VALORES

SERVICIO
TRABAJO EN EQUIPO
SENSIBILIDAD
INNOVACION
COMPROMISO

En el Código encontrarás una definición
Para cada valor y una lista de las acciones que
Orientan la integridad de nuestro
Comportamiento como personas comprometidas
con el bienestar integral de nuestros
usuarios. Esperamos que
Te sientas tan identificado como nosotros cuando
Conozcas el Código.

SERVICIO

Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las Personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, Su procedencia, títulos o cualquier otra condición. Soy Consciente de la importancia de mis funciones en la Organización buscando siempre el bienestar y el Tratamiento eficiente y eficaz de los pacientes

SER VI CIO

✓ LO QUE HAGO

- Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes, la calidad en el servicio es nuestro compromiso, nuestra prioridad es la rehabilitación integral de nuestros pacientes, por esta razón la clave es contar con talento humano comprometido con nuestros principios y valores.
- Presto un servicio ágil, amable y de calidad.
- Escucho, atiendo y oriento a quien necesite cualquier información o guía para brindar el tratamiento más eficaz en pro del bienestar de nuestros usuarios.
- Estoy atento siempre que interactúa con otras personas, sin distraerme en ningún momento, nuestra prioridad son nuestros usuarios.

LO QUE NO HAGO

- Nunca actúo de manera Discriminatoria, grosera O hiriente, bajo ninguna Circunstancia.
- No agredo, ignoro o maltrato De ninguna Manera a los usuarios, ni a integrantes de la organización.
- Nunca trabajo con una actitud negativa.

TRABAJO EN EQUIPO

Cuando se trabaja en equipo, se fortalecen las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados en pro del bienestar de los usuarios y en el cumplimiento de las políticas y objetivos de FUNDESTAR.

- En FUNDESTAR, creamos un ambiente de confianza, donde todo el talento humano de la organización conoce las habilidades de los demás, entienden sus roles y estamos comprometidos en ayudarnos cuando lo necesitemos.
- El equipo de trabajo de FUNDESTAR persiguen las mismas metas y procuran cumplir con la misión y la razón de ser de la organización.
- Los equipos de trabajo se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
- La alta dirección de FUNDESTAR, guía y orienta a toda la organización hacia el éxito, buscando siempre el bien común y el éxito profesional y

personal de sus empleados.

- Los logros y los fracasos de FUNDESTAR, son responsabilidad de todos, desde el gerente y/o coordinador hasta los empleados buscaran alcanzar las metas de la organización.

✓ LO QUE NO HAGO

- Nunca faltara compromiso por parte del equipo de trabajo por alcanzar la misión, las metas y la razón de ser de la organización.
- No existirá en FUNDESTAR, personas toxicas, no se culpará al otro, no se mostrará indiferencia ni se estará a la defensiva.

SENSIBILIDAD

✓ LO QUE HAGO

- Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes.
- Actuamos correctamente en beneficio de nuestros usuarios brindamos comprensión en todo el ciclo del servicio.

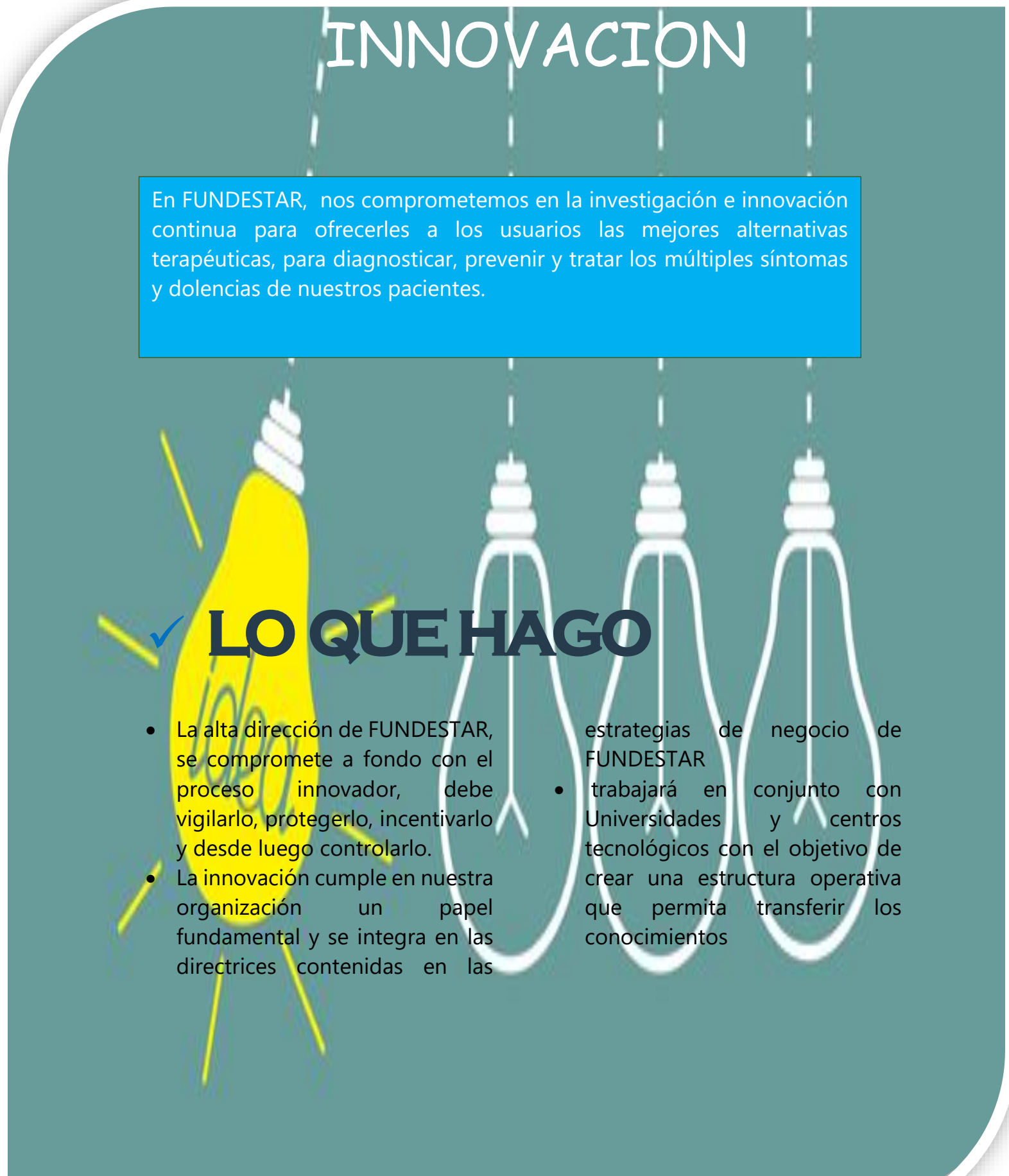
✓ LO QUE NO HAGO

- Nunca actúo de manera Discriminatoria, grosera O hiriente, bajo ninguna Circunstancia.
- No agredo, ignore o maltrato de ninguna manera a los usuarios, ni a integrantes de la organización.

En FUNDESTAR, tenemos la capacidad de percibir y comprender el estado de ánimo, el modo de ser y de actuar de las personas, así como la naturaleza, las circunstancias y los ambientes, para actuar correctamente en beneficio de nuestros pacientes.

INNOVACION

En FUNDESTAR, nos comprometemos en la investigación e innovación continua para ofrecerles a los usuarios las mejores alternativas terapéuticas, para diagnosticar, prevenir y tratar los múltiples síntomas y dolencias de nuestros pacientes.



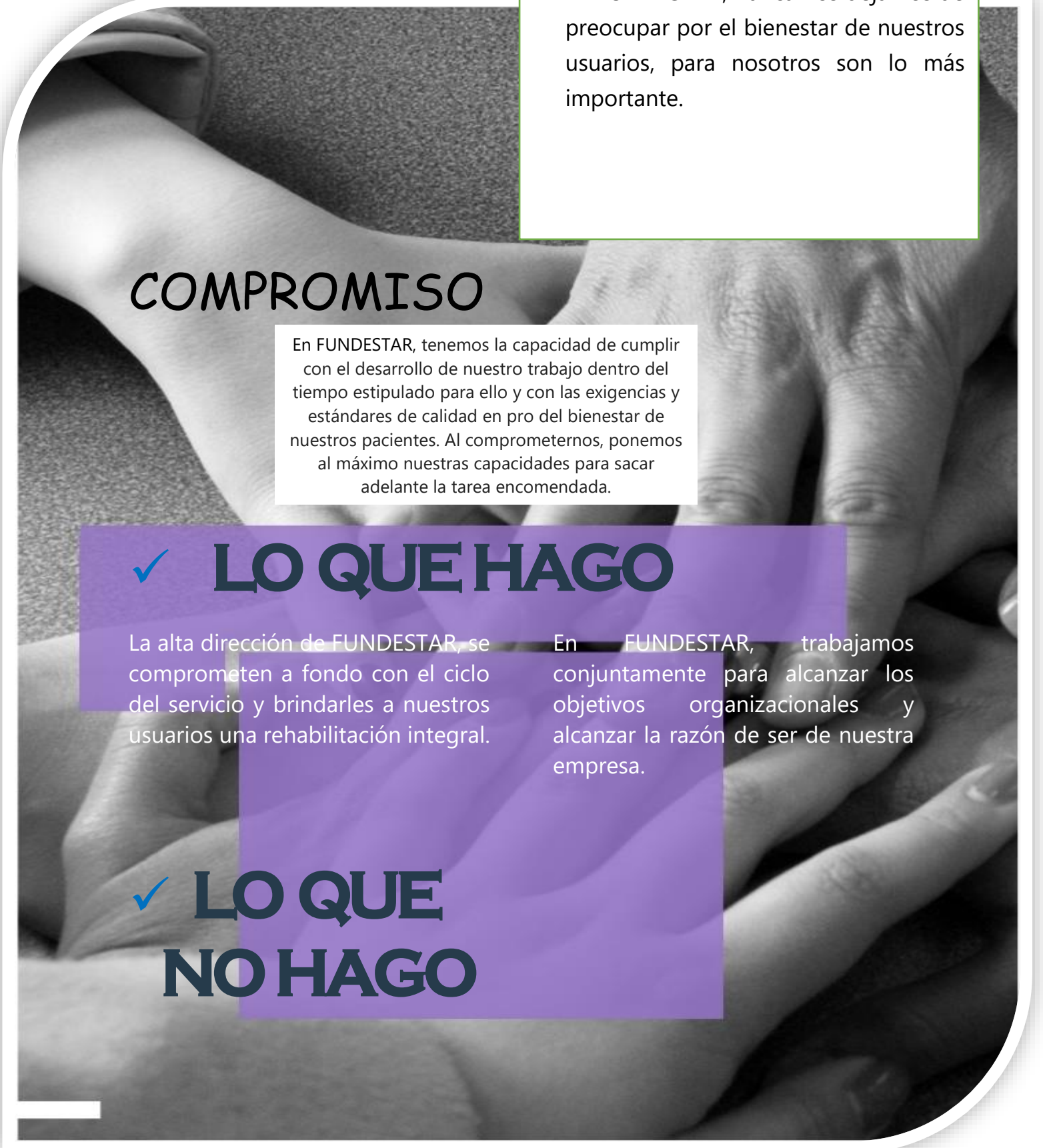
✓ LO QUE HAGO

- La alta dirección de FUNDESTAR, se compromete a fondo con el proceso innovador, debe vigilarlo, protegerlo, incentivarlo y desde luego controlarlo.
- La innovación cumple en nuestra organización un papel fundamental y se integra en las directrices contenidas en las estrategias de negocio de FUNDESTAR
- trabajará en conjunto con Universidades y centros tecnológicos con el objetivo de crear una estructura operativa que permita transferir los conocimientos

LO QUE NO HAGO

INNOVACION	La innovación no se dejará a la improvisación, no se debe iniciar sin antes los objetivos trazados y establecer un Sistema eficaz de vigilancia tecnológica.

- En FUNDESTAR, nunca nos dejamos de preocupar por el bienestar de nuestros usuarios, para nosotros son lo más importante.



COMPROMISO

En FUNDESTAR, tenemos la capacidad de cumplir con el desarrollo de nuestro trabajo dentro del tiempo estipulado para ello y con las exigencias y estándares de calidad en pro del bienestar de nuestros pacientes. Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante la tarea encomendada.

✓ LO QUE HAGO

La alta dirección de FUNDESTAR, se comprometen a fondo con el ciclo del servicio y brindarles a nuestros usuarios una rehabilitación integral.

En FUNDESTAR, trabajamos conjuntamente para alcanzar los objetivos organizacionales y alcanzar la razón de ser de nuestra empresa.

✓ LO QUE NO HAGO

Apéndice E. Solicitud capacitación, formación o entrenamiento

Nombre: _____Fecha: _____

Cargo: _____

Para las solicitudes deben tener en cuenta los siguientes conceptos:
Capacitación: Actividades y acciones tendientes a impartir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoraran el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.
Formación: Actividades y acciones para proporcionar y desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.
Entrenamiento: Se considera un medio para el desarrollo de competencias en las personas a través de la práctica y así contribuir efectivamente a los resultados de la organización.

De acuerdo a las funciones que desempeña, indique los temas que considera requiere para un mejor desempeño laboral respecto a su cargo y que a la fecha no se haya desarrollado o tenido en cuenta, favor listar orden de prioridad:

1	
2	
3	
4	

Sugerencias y comentarios de algún curso / taller que conozca previamente y sea adecuado para ser tenido en cuenta dentro del plan de capacitación.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Apéndice F. Plan de formación o capacitación

BENEFICIARIOS	PROGRAMA	OBJETIVO	ENTIDAD CAPACITADORA	COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC

Apéndice G. Asistencia a capacitación o formación.

INDUCCIÓN		**CAPACITACIÓN**		**REUNIÓN INFORMATIVA**	
FECHA:		**HORA:**		**LUGAR:**	
RESPONSABLE:					
TEMA:					
OBJETIVO:					

N°	**NOMBRE DEL ASISTENTE**	**CARGO**	**FIRMA**
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
26			
27			
28			
29			
30			
FIRMA DEL RESPONSABLE:			

Apéndice H. Evaluación de desempeño

A continuacion encontrara una serie de temas que permiten evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores en dos niveles:
1.-CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO 2.- CAPACIDADES INDIVIDUALES, que caracterizan su ejercicio laboral. El fin de esta evaluacion es identificar las fortalezas y debilidades que requieren mejoras para emprender el programa de compromisos y capacitacion.

Marque una (X), debajo de la casilla respectiva y asigne la calificacion en el rango correspondiente.

NOMBRE DEL EVALUADO:		**CEDULA:**	
CARGO:		**FECHA EVALUACION**	
ANTIGÜEDAD:	**MENOS DE UN AÑO:** ☐	**MAS DE UN AÑO:** ☐	
NOMBRE DEL EVALUADOR:			

DIMENSIONES A EVALUAR	**RANGOS DE CALIFICACION**						
CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO	**No Satisfactorio 0 - 49**	**Aceptable 50 - 69**	**Bueno 70 - 89**	**Sobresaliente 90 - 100**	**Calificacion**		
					Autoevaluación	**Evaluador**	**Final**
CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO							
1. CONOCIMIENTO DE LA LABOR: Grado de conocimiento de la tarea que desempeña observada en su ejecucion	Conocimiento Insuficiente	Necesita bastante ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda.	Conocimiento sifuciente para cumplir sus obligaciones sin ayuda.			
2. CANTIDAD DE TRABAJO: Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores.	Trabajador muy lento	Trabaja con rendimiento aceptable	Produce un buen volumen	Trabajador veloz, generalmente buen productor.			
3. CALIDAD DE TRABAJO: Considere la pulcritud y seguridad de los resultados, sin atender el volumen o cantidad.	Demasiados errores o rechazos.	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	Generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos.	Es muy exacto. Practicamente no comete errores.			
4. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicacion, confiabilidad en su labor y cumplimiento de las funciones del cargo sin requerir vigilancia continua	Siempre requiere de vigilancia y control para la correcta ejecución de la tarea.	Con frecuencia requiere de control y vigilancia para llevar a cabo las tareas asignadas.	Generalmente ejecuta con dedicación y confiabilidad su labor, sin requerir vigilancia continua.	Siempre realiza con dedicación y confiabilidad su labor, sin requerir vigilancia continua. Cumpliendo a cabalidad con los objetivos trazados.			
5. MANEJO Y CUIDADO DE LOS RECURSOS DEL TRABAJO: Capacidad para utilizar correctamente los equipos, herramientas, dotación y bienes asignados con referencia a su cargo	Denota descuido en la utilización de los implementos de trabajo y bienes de la emrpesa.	El manejo de los implementos de trabajo y bienes de la empresa, no siempre es racional y cuidadoso como debería ser.	Generalmente utiliza de manera adecuada, racional y cuidadosa los equipos, herramientas y bienes de la empresa.	Siempre utiliza de manera adecuada, racional y cuidadosa los equipos, herramientas y bienes de la empresa.			
6. CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Grado de cumplimiento de las normas y politicas tanto generales de la empresa, como las especificas de su area de trabajo	Incumple las normasy politicas tanto empresariales como las del área de trabajo.	Con frecuencia incumple las normas y politicas empresariales y del area de trabajo.	Generalmente cumple con las normas y politicas empresariales y del area de trabajo.	Siempre cumple con las normas y politicas empresariales y del area de trabajo.			
7. JUICIO Y SENTIDO COMUN: Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones logicas.	Deficiente, poco digno de confianza.	Su pensamiento suele ser logico.	Bastante digno de confianza.	Piensa rapida y logicamente. Se destaca.			
CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO	**No Satisfactorio 0 - 49**	**Aceptable 50 - 69**	**Bueno 70 - 89**	**Sobresaliente 90 - 100**	**Calificacion**		
					Autoevaluación	**Evaluador**	**Final**
CAPACIDADES INDIVIDUALES							
10. INICIATIVA: Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos metodos.	Rara vez muestra iniciativa.	Muestra iniciativa esporadicamente.	Muy emprendedor.	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero.			
8. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de convivencia y laboriosidad en condiciones amables y en coordinación con quienes le rodean, fomentando un sano clima laboral	Sus actitudes y comportamientos no favorecen el trabajo en equipo y por consiguiente un sano clima laboral.	No siempre denota actitudes y comportamientos favorables para el trabajo en equipo y un adecado clima laboral.	Sus comportamientos y actitudes favorecen el trabajo en equipo y la sana convivencia, sin embargo puede brindar mayores aportes con el fin de mejorar el clima laboral.	Se destaca por sus comportamientos y actitudes favorables para el trabajo en equipo, fomentando un sano clima laboral.			
9.FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE APRENDER NUEVAS TAREAS: Capacidad de cambio ante las circunstancias que lo ameriten con un fin empresarial	Es resistente al cambio y lento para asimilar nuevas instrucciones.	Se le dificulta aceptar los nuevos cambios pese a que finalmente los acepta. Se le deben reiterar las nuevas instrucciones.	Aprende pronto y se adapta a los nuevos requerimientos.	Muy rapido para aprender y adaptarse a neuvas situaciones.			
10.PARTICIPACION: Interes y participación en los diferentes programas desarrollados con miras al mejoramiento de procesos	No Manifiesta interés en participar en los diferentes programas desarrollados que buscan el mejoramiento de los procesos de la compañía.	Algunas veces participa con interes en las disitintas actividades programadas por la empresa.	Generalmente participa de manera activa en los diferentes programas enfocados al mejoramiento de procesos de la empresa.	Se destaca por participar de manera activa en los diferentes programas brindando aportes que facilitan el mejoramiento de los procesos de la compañía.			
CALIFICACION TOTAL (Promedio de toda la evaluación Final)							

FORTALEZAS	**AREAS A MEJORAR**

COMPROMISOS

FIRMA DEL EVALUADO	**FIRMA DEL EVALUADOR**
CARGO :	**CARGO:**

Anexo A. Manual de responsabilidades y competencias

Preliminares del cargo	
Nivel:	Directivo

Denominación del empleo	Gerente
No. Cargos	Uno (1)
Dependencia	Gerencia
Jefe Inmediato	No aplica

Objetivo del cargo

Liderar con alta responsabilidad el direccionamiento estratégico en la toma de decisiones, el cumplimiento de la misión, visión de la Organización, planeación y ejecución de políticas institucionales, mejorando todos los procesos que afectan los servicios ofrecidos a los pacientes.

Funciones

Funciones especificas

1. Dirigir el proceso de adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la prestación de los servicios de salud de FUNDESTAR.
2. Presentar proyectos necesarios para el cumplimiento de la misión institucional y los informes de gestión o de cualquier actividad relacionados con la razón de ser de la Entidad. (gerente)
3. Responder por el manejo eficiente de los recursos económicos de la Organización.
4. Dirigir el proceso de adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la prestación de los servicios de salud.
5. Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la institución y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.
6. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización, en concordancia con la misión, la visión y la política del SIG.
7. Organizar el funcionamiento de la entidad, realizar ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos.
8. Nombrar, remover y administrar el personal, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
9. Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos y adoptar sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los planes del sector
10. Establecer, mantener y crear la cultura de mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión -SIG, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la Organización.
11. Representar a FUNDESTAR., en reuniones nacionales e internacionales, relacionadas con asuntos de competencia de la Entidad o del sector.
12. Responder por la elaboración y términos para la presentación de informes a entidades y organismos externos.

Responsabilidades

Custodia y Manejo de Bienes Tangibles

Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.

Custodia y Manejo de Bienes Intangibles

Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.

Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad
Es responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad aprobadas por la organización.
Perfil del cargo
Competencias generales
• Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. • Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. • Trabajo en equipo: Trabajar con otras personas de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales. • Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo. • Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente: Identificar y conocer los riesgos laborales e impactos ambientales asociados a su actividad, teniendo en cuenta la aplicación de los controles establecidos por FUNDESTAR, para la minimización de los mismos.
Competencias específicas
• Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. • Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades de la Organización, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. • Dirección y desarrollo de personal: Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la Organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras. • Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.
Requisitos

Títulos académicos	Requiere título profesional, con postgrado en áreas administrativas.
Experiencia	Cinco (5) Años de experiencia

Preliminares del cargo

Nivel:	Directivo
Denominación del empleo	Coordinador General
No. Cargos	Uno (1)
Dependencia	Gerencia
Jefe Inmediato	Gerente

Objetivo del cargo

Desarrollar los conocimientos teórico práctico que posee sobre control, auditoría y gestión de calidad de procesos médico asistenciales, en cumplimiento del objeto misional de la entidad.

Funciones

Funciones especificas

1. Responder por la validez científica de las técnicas y procedimientos utilizados en el diagnóstico y tratamiento de los pacientes de FUNDESTAR.
2. Propender por mantener un sistema adecuado para la asignación de citas asistenciales, que responda a las necesidades de los usuarios.
3. Ejercer control sobre las remisiones y autorizaciones del personal médico y paramédico de la institución y establecer los controles de gastos y costos asistenciales.
4. Coordinar el suministro de equipos y materiales necesarios para el mejoramiento del servicio.
5. Participar en el desarrollo del Sistema Integral de Gestión y de Auditoría interna a los procesos asistenciales.
6. Realizar evaluación y seguimiento a la calidad del servicio prestado a los pacientes durante su estancia en la entidad.
7. Controlar y hacer seguimiento a las acciones establecidas para el cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos asistenciales de la organización, en concordancia con la misión, la visión y la política del SIG.
8. Coordinar la revisión y ajustes de la información documentada de los procesos asistenciales de la entidad, para su aprobación por parte de la alta dirección.
9. Realizar auditoría a las historias clínicas de los pacientes atendidos, dejando evidencia de su revisión de historias clínicas y retroalimentando a las profesionales asistenciales.
10. Verificar la calidad de los registros clínicos (médicos, fisioterapeutas y demás profesionales de la salud).
11. Hacer seguimiento a la aplicación de las guías y/o protocolos de manejo propuestas y/o adoptadas por la institución.
12. Recibir, analizar y dar respuesta a las glosas que puedan presentarse con las entidades con las cuales FUNDESTAR., tenga contratos o convenios, y. participar en procesos de conciliación de cuentas que se requieran.
13. Proponer y realizar estudios e investigaciones relacionados con la misión institucional y los propósitos y objetivos de la entidad que le sean confiados por la alta dirección.
14. Asistir y participar activamente en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea convocado o delegado.
15. Cumplir con los procedimientos establecidos en el Sistema Integrado de Gestión.
16. Responder por la elaboración y términos para la presentación de informes a las entidades y organismos externos.

17. Responder por la elaboración y términos para la presentación de informes a entidades y organismos externos.

Responsabilidades

Custodia y Manejo de Bienes Tangibles

Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.

Custodia y Manejo de Bienes Intangibles

Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.

Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad

Es responsable de cumplir las políticas y procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad aprobadas por la organización, y de informar y verificar su cumplimiento por parte de terceros (visitantes o contratistas que estén bajo su supervisión).

Perfil del cargo

Competencias generales

- Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Trabajo en equipo: Trabajar con otras personas de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo.
- Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente: Identificar y conocer los riesgos laborales e impactos ambientales asociados a su actividad, teniendo en cuenta la aplicación de los controles establecidos por FUNDESTAR., para la minimización de los mismos.

Competencias específicas

- Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades de la Organización, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
- Dirección y desarrollo de personal: Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la Organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.

• Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.

Requisitos	
Títulos académicos	Requiere título profesional en áreas de la salud, con especialización en áreas administrativas.
Experiencia	Tres (3) Años de experiencia

Preliminares del cargo	
Nivel:	Asistencial
Denominación del empleo	Auxiliar
No. Cargos	
Dependencia	Fundestar
Jefe Inmediato	Gerente
Objetivo del cargo	
Realizar las labores técnicas requeridas para una eficiente administración del almacén de la entidad y realizar labores en recepción.	
Funciones	
Funciones especificas	
1. Responder por el proceso de compras de materiales e insumos medico quirúrgicos, así como la adquisición de servicios, suministros, y equipos requeridos para la buena marcha de la Organización, verificando la calidad y especificaciones de los pedidos. 2. Recibir, revisar, custodiar, ubicar y distribuir los elementos que se adquieren y que corresponden a las especificaciones detalladas en la orden de compra. 3. Cumplir con las normas de almacenamiento que garanticen la seguridad e integridad de los elementos en depósito. 4. Despachar las cantidades autorizadas de suministros, solicitadas por el talento humano de la Entidad. 5. Elaborar las actas o comprobantes de entrada y entrega de elementos. 6. Responder por los procedimientos de: Registro de elementos, registro de donaciones de elementos devolutivos, entrega de elementos, actualización del inventario y baja de elementos devolutivos. 7. Llevar el control y evaluación de las necesidades de suministros y servicios de cada una de las dependencias de la Organización. 8. Mantener actualizado los inventarios de elementos devolutivos y de consumo asignados al personal de la Entidad. 9. Solicitar cotizaciones a los proveedores de servicios, adquisición de equipos y suministros elaborando un cuadro comparativo de dichas cotizaciones para la evaluación por parte de la alta dirección. 10. Mantener actualizado la base de datos de proveedores a partir de la evaluación y reevaluación de los mismos. 11. verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos como proveedor a través de la documentación exigida.	

12. Responder por el cumplimiento de los planes de mantenimiento y calibración de equipos a través de la gestión para la contratación de estos servicios.
13. Mantener una carpeta por cada contrato con los respectivos documentos.
14. Radicar cuentas en el sistema por concepto de: Consumos (material, suministro y papelería), adquisición de bienes y mantenimiento.
15. Orientar a los usuarios internos y suministrar la información que les sea solicitada, de conformidad con los procedimientos establecidos.
16. Desempeñar funciones de oficina y de asistencia administrativa, encaminadas a facilitar el desarrollo y ejecución de las actividades del área de desempeño.
17. Efectuar diligencias externas cuando las necesidades del servicio lo requieran.
18. Proporcionar el apoyo requerido para el cumplimiento de las funciones de la dependencia, informando oportunamente al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presente.
19. Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Responsabilidades

Custodia y Manejo de Bienes Tangibles

Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.

Custodia y Manejo de Bienes Intangibles

Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.

Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad

Es responsable de cumplir las políticas y procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad aprobadas por la organización, y de informar y verificar su cumplimiento por parte de terceros (visitantes o contratistas que estén bajo su supervisión).

Perfil del cargo

Competencias generales

- Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Trabajo en equipo: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo.

• Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente: Identificar y conocer los riesgos laborales e impactos ambientales asociados a su actividad, teniendo en cuenta la aplicación de los controles establecidos por FUNDESTAR., para la minimización de los mismos.
Competencias específicas
• Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. • Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa. • Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

Requisitos	
Titulos académicos	Requiere diploma de bachiller en cualquier modalidad y/o título de formación tecnológica o de formación técnica profesional.
Experiencia	Un (1) Año de experiencia

Preliminares del cargo	
Nivel:	Profesional
Denominación del empleo	Médico
No. Cargos	1
Dependencia	FUNDESTAR
Jefe Inmediato	Coordinador asistencial

Objetivo del cargo
Realizar las labores asistenciales el área de su especialidad con sentido de responsabilidad ética al paciente, en la promoción de conductas saludables y en la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades, buscando el bienestar físico y psicológico de los pacientes.
Funciones
Funciones especificas
1. Realizar la consulta de medicina especializada de los usuarios de FUDESTA, en la fecha y hora programada. 2. Prescribir, diagnosticar y realizar el tratamiento que debe seguir el paciente. 3. Actualizar la historia clínica del paciente y registrar en el sistema la morbilidad, de acuerdo a la consulta médica realizada. 4. Participar en la evaluación de las actividades e impacto de la prestación de los servicios de salud. 5. Elaborar y presentar los informes que le sean solicitados de acuerdo con el cargo que desempeña. 6. Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes de programas del área interna de su competencia.

7. Participar en los estudios e investigaciones que permitan mejorar la prestación de los servicios a su cargo y el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos, así como la ejecución y utilización óptima de los recursos disponibles.
8. Aplicar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación del servicio.
9. Desarrollar las acciones que se adopten por parte de la alta dirección para el logro de los objetivos y las metas propuestas.
10. Estudiar, evaluar y conceptuar sobre las materias de competencia del área interna de desempeño.
11. Realizar estudios e investigaciones tendientes al logro de los objetivos, planes y programas de la entidad y preparar los informes respectivos, de acuerdo con las instrucciones recibidas.
12. Proporcionar el apoyo requerido para el cumplimiento de las funciones de la dependencia, informando oportunamente al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presente.
18. Asistir y participar activamente en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea invitado.
19. Cumplir con los procedimientos establecidos en el Sistema Integrado de Gestión
13. Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Responsabilidades

Custodia y Manejo de Bienes Tangibles

Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.

Custodia y Manejo de Bienes Intangibles

Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.

Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad

Es responsable de cumplir las políticas y procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad aprobadas por la organización, y de informar y verificar su cumplimiento por parte de terceros (visitantes o contratistas que estén bajo su supervisión).

Perfil del cargo

Competencias generals

- Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Trabajo en equipo: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo.

• Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente: Identificar y conocer los riesgos laborales e impactos ambientales asociados a su actividad, teniendo en cuenta la aplicación de los controles establecidos por FUNDESTAR., para la minimización de los mismos.
Competencias específicas
• Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. • Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa. • Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas. • Relaciones interpersonales: Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.

Requisitos	
Titulos academicos	Requiere Título profesional en Medicina y postgrado en una de las especialidades.
Experiencia	Dos (2) Años de experiencia

Preliminares del cargo	
Nivel:	Profesional
Denominación del empleo	C. salud y nutrición
No. Cargos	
Dependencia	FUNDESTAR
Jefe Inmediato	Coordinador Asistencial
Objetivo del cargo	
Realizar actividades asistenciales de evaluación y tratamiento terapéutico a los pacientes del servicio, para contribuir en su recuperación física integral.	
Funciones	
Funciones especificas	
1. Realizar la evaluación nutricional y físicas de los beneficiarios de la fundación, trazar objetivos y planes de tratamiento. 2. Ejecutar las terapias físicas y nutricionales de acuerdo con el plan de tratamiento establecido. 3. Actualizar la historia clínica del paciente y registrar en el sistema la morbilidad, de acuerdo a la consulta asistencial en terapia realizada, realizar las evoluciones diarias de cada uno de los pacientes atendidos y elaborar los informes finales de tratamiento en las historias clínicas. 4. Participar en la evaluación de las actividades e impacto de la prestación de los servicios de salud. 5. Elaborar y presentar los informes que le sean solicitados de acuerdo con el cargo que desempeña.	

6. Informar oportunamente al médico tratante, de cualquier problema que se encuentre en la práctica de la terapia.
7. Orientar al paciente y a la familia para la ejecución del tratamiento en el hogar.
8. Manejar en forma expresa y exclusiva los equipos asistenciales requeridos para la atención a los pacientes.
9. Diligenciar adecuada y oportunamente los registros en el servicio que se adopten por parte de la entidad.
10. Participar activamente en los comités y/o reuniones a las cuales sea invitado.
11. Cumplir con los procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad
12. Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Responsabilidades

Custodia y Manejo de Bienes Tangibles

Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.

Custodia y Manejo de Bienes Intangibles

Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.

Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad

Es responsable de cumplir las políticas y procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad aprobadas por la organización, y de informar y verificar su cumplimiento por parte de terceros (visitantes o contratistas que estén bajo su supervisión).

Perfil del cargo

Competencias generales

- Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Trabajo en equipo: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo.
- Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente: Identificar y conocer los riesgos laborales e impactos ambientales asociados a su actividad, teniendo en cuenta la aplicación de los controles establecidos por FUNDESTAR., para la minimización de los mismos.

Competencias específicas

• Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. • Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa. • Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas. Relaciones interpersonales: Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.
Requisitos

TITULOS ACADEMICOS	Título profesional en Fisioterapia.
EXPERIENCIA	Un (1) año de experiencia

Preliminares del cargo	
Nivel:	Profesional
Denominación del empleo	Psicólogo – Trabajador social
No. Cargos	
Dependencia	FUNDESTAR
Jefe Inmediato	Gerencia/coordinador
Objetivo del cargo	
Brindar atención sicológica al individuo, y al núcleo familiar, realizar el diagnóstico y psicoterapia de una manera oportuna y adecuada para contribuir a la salud integral de los beneficiarios de FUNDESTAR.	
Funciones	
Funciones especificas	
1. Participar en la formulación, diseño, organización ejecución y control de planes y programas del área interna de su competencia. 2. Proponer e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios de su cargo. 3. Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas. 4. Brindar al individuo un espacio psicoterapéutico para dar atención a las necesidades básicas a corto, mediano y largo plazo y elaborar las historias clínicas y órdenes que se requieran según las asignaciones en los diferentes servicios. 5. Realizar psicoterapias individuales, de grupo de pareja o familia, valoraciones sicológicas, interconsultas y exámenes psicopedagógicos. 6. Mantener un contacto permanente con los pacientes asignados, proporcionando información al paciente y su familia de manera permanente sobre el curso de la enfermedad y los tratamientos que se realicen. 7. Dar cumplimiento a la normatividad con respecto a la historia clínica y demás registros contemplados por la Organización.	

8. Contribuir con el trabajo interdisciplinario y dar apoyo al equipo de salud, en los casos asistenciales y en programas de rehabilitación de pacientes, en los cuales se requiera su intervención, con el fin de ofrecer una atención integral y una comunicación continua y efectiva con las diferentes especialidades.
9. Acoger las normas que se implanten en el sistema de atención y que se lleven a cabo según necesidades de los distintos servicios del área.
10. Controlar que el archivo de historias clínicas sicológicas y demás documentos de interés en los servicios, se lleven correctamente y a la orden del día.
11. Participar en la formulación, ejecución y desarrollo de las actividades del área o servicio que se le asigne.
12. Participar en la evaluación de las actividades e impacto de la prestación de los servicios de salud y en las actividades de mejoramiento que se determinen.
13. Asistir y tomar parte activa en las reuniones de carácter científico o administrativo que se convoquen y proponer los cambios y medidas que considere convenientes para el mejoramiento del servicio.
14. Dar el manejo indicado y adecuado para todo el equipo, instrumental, material, etc. que se requieran para la asistencia y cuidar de aquellos elementos que se le hayan asignado bajo su responsabilidad.
15. Asegurar que la atención a los usuarios que consultan el servicio sea oportuna, eficaz y humana.
16. Coordinar y participar en pruebas de entrevista que se apliquen al personal que ingresa y egresa de la entidad.
17. Aplicar pruebas psicotécnicas que contribuyan a determinar las características bio-psico-sociales de los candidatos a ingresar a FUNDESTAR

18. Realizar evaluaciones para medir las aptitudes, habilidades, características de personalidad y motivación de los candidatos y rendir ante el jefe de personal o Coordinador Asistencial, los informes respectivos.
19. Rendir informes periódicos o cuando sean requeridos por el jefe de personal o Coordinador Asistencial.

RESPONSABILIDADES

Custodia y Manejo de Bienes Tangibles

Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.

Custodia y Manejo de Bienes Intangibles

Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.

Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad

Es responsable de cumplir las políticas y procedimientos de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad aprobadas por la organización, y de informar y verificar su cumplimiento por parte de terceros (visitantes o contratistas que estén bajo su supervisión).

PERFIL DEL CARGO
COMPETENCIAS GENERALES
• Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. • Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. • Trabajo en equipo: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales. • Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo. • Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente: Identificar y conocer los riesgos laborales e impactos ambientales asociados a su actividad, teniendo en cuenta la aplicación de los controles establecidos por FUNDESTAR., para la minimización de los mismos.
específicas
• Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. • Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa. • Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas. • Relaciones interpersonales: Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.
REQUISITOS

TITULOS ACADEMICOS	Requiere Título profesional en Psicología o Trabajador social
EXPERIENCIA	Un (1) año de experiencia