

Área de Talento Humano, *Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio Cundinamarca:*
Empresa Social del Estado, ESE

Lina Magaly Vargas Peña

Catalina Junca García

Nota de las autoras

Lina Magaly Vargas Peña y Catalina Junca García, Especialización Gerencia De Recursos Humanos, Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Profesora Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá D.C., Enero de 2014

Dedicatoria

A mis padres y hermano, quienes siempre me apoyaron incondicionalmente para alcanzar mis objetivos y a quienes han contribuido de muchas formas se brindará una respuesta llena de enseñanzas.

Catalina Junca García

Está dedicado a las personas que siempre me han extendido su mano para apoyarme en todas mis decisiones, sin importar las dificultades que se presenten, sé que siempre contare con ellos, mis padres, hermanos y esposo. Gracias por luchar a mi lado, para cumplir con mis metas propuestas.

Lina Magaly Vargas Peña

“No se puede cambiar

la dirección del viento,

pero si ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino”

James Deán

Tabla de contenido

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Planteamiento del problema	4
Justificación.....	5
Objetivos.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Procesos en el área de Talento Humano.....	7
Teoría del Desarrollo Organizacional	7
Teoría del Diseño Organizacional	9
Descripción de cargo	13
Reclutamiento	18
Selección.....	20
Entrevista.....	27
Evaluación de Desempeño	30
Método.....	35
Resultados.....	36
Referencias	37

Resumen

Es importante que dentro de una organización, el área de Talento Humano se encargue de manejar los procesos relacionados con el reclutamiento, la selección de personal, el manejo de perfiles de cargo y la evaluación de desempeño, los cuales, no han sido diseñados en la institución. El objetivo de este trabajo es diseñar el área de Talento Humano del Hospital de Tabio –Cundinamarca-, realizando una investigación documental de los diferentes procesos del departamento. El Hospital de Tabio, es una Empresa Social del Estado de nivel I de complejidad, que presta servicios básicos en salud a la población de Tabio. El tipo de investigación con el que se trabajó para dar cumplimiento al objetivo propuesto en el trabajo, que es descriptivo; se indagó sobre los procesos y el desarrollo organizacional del área de talento humano.

Palabras Claves: recursos humanos, diseño organizacional.

Abstract

It is important that within an organization, the human talent department is responsible for managing the processes related with the recruitment, workforce selection, management of job profiles, and performance evaluation, which, haven't been designed in the institution. The purpose of this work is to design the Human Talent department for the Hospital de Tabio – Cundinamarca-, doing a documental investigation about the different process of the department. Hospital de Tabio, is a State Social Enterprise with Level I of complexity, providing basic health services to the population of Tabio. The type of research used in this work to reach the proposed aim is descriptive; It inquired about the processes and the organizational development in the human talent department.

Keywords: human resources, organizational design.

Introducción

En el área de talento humano se definen los procesos y roles que guían al personal en las diferentes labores a desempeñar; lo anterior, con el fin de que se realicen de manera eficiente y eficaz, y se logre que en la institución cumpla tanto con su misión como con su visión, y satisfaga las necesidades de los usuarios y colaboradores de la organización misma.

La ESE Hospital Nuestra Señora del Carmen, es una entidad que presta servicios básicos en salud, nivel I, a la población de Tabio –Cundinamarca-, bajo la ley 100 de 1993, el decreto 2309 del 2002, y la ley 715 de 2001, dando así, acatamiento al compromiso social del Departamento de Cundinamarca.

El objetivo primordial del área administrativa de la ESE Hospital Nuestra Señora del Carmen, es diseñar los procesos de selección, descripción de cargo, entrevista, capacitación, evaluación del desempeño y reclutamiento; cumpliendo así con los objetivos institucionales, es decir, tener empleados competentes, comprometidos, responsables, con valores, y direccionados hacia metas concretas en busca del objetivo de la empresa.

Planteamiento del problema

La ESE Hospital Nuestra Señora del Carmen ha pasado por reestructuraciones obligatorias, en cumplimiento a los mandatos legales; por ende, se suprime el área de Talento Humano de la entidad, y los procesos que antes se realizaban allí, ahora son asumidos por el área financiera de la institución, que tiene a cargo otras actividades. Por esta razón, se crea la necesidad de implementar y hacer cumplir los requerimientos del área de Talento Humano, con el fin de establecer planes de acción y dar cumplimiento a todos los procesos que tiene como Institución Prestadora de Servicios de Salud.

Dentro de la institución no existe el área de Talento Humano, no hay un proceso organizado y protocolizado para realizar la selección de personal, ni están formalizadas las técnicas, ni los cargos de los empleados; tampoco se realizan las evaluaciones de desempeño, no cuentan con una estructura interna que motive a los colaboradores, y éstos últimos no generan compromisos para cumplir con los objetivos de la empresa.

Estos cambios, se han dado debido a que en los últimos años el gobierno nacional ha reestructurado más de 100 hospitales públicos con la idea de volverlos competitivos y viables financieramente; el Ministerio de la Protección Social ha venido realizando acciones en el “Programa de reorganización, rediseño y modernización de las redes de prestación de servicios de salud”, que tiene como objeto apoyar la crisis de la gestión de los hospitales públicos a través de la mejora continua en la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios, así como la extensión del aseguramiento dentro del marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Justificación

La elaboración de este proyecto es significativo, ya que el área de Talento Humano, busca beneficios en el crecimiento y productividad, tanto de los empleados como de la organización misma; además, se reconoce la importancia del componente humano. Por tal motivo, se pretende elaborar y establecer procesos en el diseño del área de Gestión del Talento Humano de la E.S.E. Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio, en donde no sólo se construyen lazos laborales fuertes con los empleados, sino también con los usuarios, favoreciendo a la Institución, en tanto que ésta sea más eficiente y provea soluciones internas para ejecutar la innovación de atención de los servicios que se prestan; de este modo, se alcanzarán altos niveles de productividad y competitividad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el área de Gestión del Talento Humano de la ESE Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio Cundinamarca

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar una investigación documental de los procesos del área de gestión humana en las organizaciones.
- ✓ Identificar los procesos de talento a humano en la E.S.E Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio Cundinamarca.
- ✓ Identificar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño de personal de la entidad.

Procesos en el área de Talento Humano

Teoría del Desarrollo Organizacional

El principal propósito de la administración es el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado. Con estas palabras, se muestra lo que realmente significa el desarrollo de las organizaciones en su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad sea el bienestar permanente para el empleado y se represente en salarios más altos, además de que el desarrollo del trabajo de cada individuo en la organización se vea reflejado en la máxima eficiencia dentro de la misma; razón por la cual, el máximo de prosperidad es el propósito principal de la administración. La administración científica se basa en la firme certeza de que los verdaderos intereses del empleado y del empleador son idénticos; la prosperidad del patrón no puede existir durante un largo periodo de años, a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado e inversamente. Es posible dar al obrero lo que más desea: altos salarios, y al patrón lo que más busca: mano de obra barata (Taylor, 1912).

El propósito más significativo de los obreros y de los jefes de administración, debe ser la capacitación y desarrollo de las facultades de cada individuo, de manera tal que pueda efectuar, al ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia, el trabajo que mejor convenga de acuerdo a sus aptitudes. En el sistema de administración científica, la iniciativa de los obreros, su trabajo fuerte, buena voluntad e ingeniosidad, se obtienen con absoluta igualdad; es en ese momento, en los administradores aceptan nuevas cargas, nuevos deberes y nuevas responsabilidades, que eran desconocidas en el pasado. La administración actual asume todo trabajo que exceda la capacidad

de los obreros, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos. La cooperación del obrero, se ve reflejada en el desarrollo de su labor con toda su iniciativa, unida a los nuevos sistemas de trabajo implantados por la administración, lo que hace que la administración científica sea tan superior al antiguo sistema. Una división equitativa de la responsabilidad entre la administración y los obreros, requiere algunas aclaraciones complementarias; la filosofía del sistema de iniciativa e incentivo obliga a cada obrero a soportar casi toda la responsabilidad de la ejecución, tanto del conjunto como de cada detalle de su trabajo, y de la elección de sus herramientas (Taylor, 1912)

Bajo la administración de iniciativa e incentivo, todo el problema queda confiado completamente al obrero, mientras que bajo la administración científica la mitad del problema le corresponde completamente a la administración. El elemento más importante en la administración científica moderna es la idea de la tarea; el trabajo de cada obrero es preparado enteramente por la administración, y cada obrero recibe instrucciones escritas completas. Se describe en detalle la tarea que debe realizar, así como las instrucciones que deben ser usadas al efectuar el trabajo. El trabajo preparado con anticipación, constituye una tarea que el obrero no cumple por sí solo, puesto que representa el esfuerzo de éste y de la administración; la administración científica consiste en gran parte en preparar y ejecutar tareas (Taylor, 1912).

Dentro de la administración científica, Taylor mostró una serie de elementos importantes para el desarrollo de actividades dentro de las organizaciones: estudio del tiempo y modelos de producción, vigilancia eficaz dentro de la organización, estandarización de herramientas e instrumentos que sean útiles para ejecutar modelos, planeación de tareas y cargos, utilización de

instrumentos destinados a economizar tiempo, incentivos de producción por el desarrollo de tareas e implementación del diseño de la rutina del trabajo. Estos elementos son la base del buen proceso y funcionamiento de las organizaciones, esenciales para alcanzar la eficiencia y la prosperidad en las organizaciones (Taylor, 1912)

En su investigación expuso los principios generales de la administración; la función administrativa tiene por órgano y por elemento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. La administración es el conjunto de operaciones que se realizan en las empresas; Fayol las clasifica en: (a) Operaciones comerciales: Compras, ventas, permutas; (b) Operaciones de seguridad: Protección de bienes y de personas; (c) Operaciones de contabilidad: Inventario, balance, precio de costo, estadística y (d) operaciones administrativas: Previsión, organización, mando, coordinación y control (Fayol, 1912)

Teoría del Diseño Organizacional

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la compañía; si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas, se reduce la efectividad. El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o

fuerzas de tarea y la toma de decisiones centralizada, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y descentralizada; de este modo, el entorno de la organización es infinito y abarca todo lo que está fuera de ésta; sin embargo, se consideran sólo los aspectos del entorno a los cuales la organización es sensible y a los que tiene que responder para sobrevivir. El entorno de la organización, se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte. En el entorno de una organización se examina su dominio dentro de los sectores externos; el dominio de una organización, es el campo que elige para actuar. Es el territorio que protege una organización respecto de sus productos, servicios y mercados; el dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas (Daft, 2010).

La estructura organizacional identifica el agrupamiento de los individuos en áreas o departamentos, y éstas en conjunto en la organización en total; por lo tanto, la estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre todos los departamentos de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación dónde y cuándo sea necesario; la estructura organizacional se refleja en el organigrama, que es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. La figura institucional y el diseño organizacional considera que las organizaciones tienen dos dimensiones básicas: técnica e institucional. La dimensión técnica es el

trabajo cotidiano, la tecnología y los requerimientos de la operación; la estructura institucional es la parte de la organización más visible para el público. La dimensión técnica está gobernada por normas de racionalidad y eficiencia, pero la dimensión institucional se rige con lo que se espera en el entorno externo (Daft, 2010)

Ilustró el diseño y la cultura de la organización, en donde los gerentes quieren una cultura corporativa que refuerce la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva dentro de su entorno. Las culturas se pueden evaluar en una amplia gama de dimensiones, como el grado de colaboración frente al aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y en dónde está concentrado, o si la orientación en el tiempo de la organización es a corto o a largo plazo. Por esto la cultura adaptable se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente; la cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. La cultura de misión es una organización interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido; se caracteriza por el énfasis en la visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito. Los gerentes modelan el comportamiento con comunicación para obtener un estado futuro deseado para la organización. La cultura de clan tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable; este tipo de cultura apoya un

enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas; el nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero lo supera un alto nivel de congruencia, conformismo y apoyo entre los miembros (Daft, 2010)

Las personas son las que conforman o integran la compañía. Debe estudiarse o ver a los colaboradores como personas que son dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales o como recursos que se le otorga habilidades, capacidades, y conocimientos necesarios para desarrollar labores institucionales. Las organizaciones reclutan y seleccionan a su personal para conseguir con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales; una vez reclutados y seleccionados, cada persona tiene objetivos personales, por los que lucha para alcanzar y en varias ocasiones se apoyan en la organización para lograrlo. La independencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande; la relación individual organizada no es siempre cooperativa y agradable, sino que puede ser tensa y conflictiva. El individualismo debe ser fuerte para alcanzar las metas organizacionales por medio de su participación, y ser eficaz para satisfacer sus necesidades particulares para sobrevivir. El trabajo de la administración reside en reunir y coordinar los recursos organizacionales para lograr los objetivos definidos de la forma más eficaz y eficiente posible; los recursos son medios que las empresas poseen para realizar sus trabajos y lograr sus metas: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Los colaboradores son recursos que hacen parte de todas las áreas de la organización; dirigir personas es una tarea que existe en todas las áreas y jerarquías de la organización, es una responsabilidad que compete a todos los departamentos y niveles de la compañía (Chiavenato, 2001)

El primer proceso con el que inicia la intervención del área de recursos humanos, es el perfil o diseño de cargos con el cual a continuación, se realizará una breve exposición de los distintos conceptos que se refieren al tema en mención, y seguido a este, se hará mención a otros procesos que son igualmente importantes para el desarrollo de este departamento.

Descripción de cargo

El diseño de cargo es el que designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y por lo general, implica una relación entre dos o más personas. (Chiavenato, 2001)

Del manual de puesto se deriva la descripción de cargo y esta es la base de los diferentes subsistemas del área de talento Humano, cómo lograr realizar una adecuada selección, capacitación, evaluación de desempeño y definir una remuneración justa. Se inicia con el análisis de puesto, para lo cual se requiere seguir con unos procedimientos establecidos, con los cuales se recolecta y se analiza la información sobre sus contenidos, funciones y el perfil de la persona que se puede desempeñar de forma adecuada en el puesto de trabajo. Si esta labor se realiza de manera adecuada, a la persona de talento humano se le facilitarán otras tareas y puede iniciar con la búsqueda, por medio del reclutamiento y la selección (Alles, 2005).

El análisis de puesto, es un proceso que requiere de una gran cantidad de información para lograr recoger y describir las necesidades del cargo, como son las destrezas, los deberes, conocimientos y responsabilidades que requiere tener el candidato para lograr ocupar la vacante, también en este se describe la relación que tiene el puesto de trabajo con otros áreas de la empresa. Adicional a lo anterior se deben buscar otros tipos de datos como son: actividades laborales, procedimientos usados, responsabilidades del personal; las actividades dirigidas hacia el trabajador, las cuales pueden ser las actividades físicas, la comunicación dentro del trabajo y requisitos inherentes al puesto, como los gastos de energía; las maquinas, herramientas y materiales usados; los elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto que son los conocimientos específicos del cargo que se aplicaran o que ya se aplicaron; el desempeño del puesto, que se puede obtener con es el análisis de errores, reglas del trabajo y mediciones de tiempo en la realización de las funciones del cargo; el contexto del puesto que son los incentivos, el programa del trabajo, las condiciones físicas del trabajo, el contexto organizacional y social; y los requisitos personales del puesto: que son características individuales como personales e intereses, educación y capacitación requerida, experiencia laboral (Wayne, 2010).

Para indicar las descripciones de puesto y las especificaciones del mismo; se ha trabajado de diferentes maneras, dependiendo de la organización, se identifican las necesidades y los recursos, los cuales por lo general son diferentes. Para tener claridad frente a cuál es el método que más le conviene a la compañía, dependerá de los objetivos para los cuáles se va a utilizar la información (para una evaluación de puesto, desarrollo, plan carrera, entre otros) y de la forma más asertiva para la compañía en particular; los métodos más utilizados son:

- Cuestionarios: deben ser estructurados para los colaboradores, quiénes identifican las responsabilidades y tareas que desempeñan.

- Observación: con este método se presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; después se registran las observaciones. Este método se usa esencialmente para recolectar información sobre los puestos en los que se requieren habilidades manuales; de igual forma ayuda al evaluador a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales.

- Entrevista: con la cual se logra una perspectiva del cargo; en la entrevista del colaborador se logran identificar los deberes del puesto. Con la entrevista del jefe inmediato, se obtiene información adicional con la que se comprobará la dada por el empleado; se aclara el registro de empleados, el análisis funcional de puesto y el cuestionario de análisis de posiciones (Wayne, 2010).

Después del análisis de puesto, se realizan las descripciones de los puestos, los cuales anteriormente se definían como un documento que incluía las tareas, los deberes, y las responsabilidades de un cargo; a ésta, se le debe incluir lo que se espera de los colaboradores en su cargo, como lo deben desarrollar y las condiciones en las que trabajara para cumplir con los deberes (Wayne, 2010).

Los aspectos más comunes que se incluyen en la descripción de cargo son: las primordiales tareas que deben ejecutarse, el porcentaje que debe ser dedicado para cada tarea, los estándares de desempeño en la cual debe lograrse, los medios de trabajo y todos

los riesgos posibles, el número de empleados en la cual realizan las tareas y quien se le debe reportar y las máquinas que se usaran en el trabajo (Wayne, 2010 p. 98)

Para iniciar con el proceso del diseño de descripción de los cargos se debe verificar si la misión y la visión de la organización están establecidas, para tenerlas como base; en caso de que no estén construidas, se deben realizar, cuando ya existen, debe tomarse un tiempo para revisarlas; se pasa entonces, a la recolecta de información para luego definir las responsabilidades y obligaciones del cargo. Es necesario tener claridad de las competencias que se necesitan para desempeñar las funciones del cargo, para cumplir con los objetivos del puesto. De este modo se realiza la evaluación, que puede ser por medio de la entrevista u observación de las habilidades, conocimientos específicos y generales, y las características de personalidad de quién ocupe actualmente el cargo. Así, se tiene la información recolectada para obtener un diagnóstico de la persona que ocupa o que puede ocupar el cargo. El proceso se resume en tres palabras: recolección, confirmación y descripción. También se requiere hacer una relación entre los puestos paralelos y puestos subordinados; para realizar una adecuada descripción se deben tener en cuenta tres momentos: entrevista estructurada, validación de la información obtenida o recogida y descripción del puesto (Alles, 2005).

Para tener una correcta descripción de puesto es necesario iniciar con la clasificación de los puestos, lo cual se puede hacer con diversos parámetros:

- Según el nivel jerárquico
- Por la formación requerida

- Por los resultados de la gestión a su cargo, por los recursos humanos que maneja (Alles, 2005, p. 90)

La descripción y análisis de cargos es una de las bases para el área de recursos humanos; se construye mediante un diseño y especificaciones de cargos. Al diseñar los cargos se deben establecer las tareas que realiza a menudo el ocupante, como también las particularidades de éste; luego, se revisan la forma y los procesos que se deben seguir o ser ejecutados. También debe incluir las áreas o los cargos a los cuales le deben reportar, es decir, a quién deberá informarle el ocupante del cargo; de igual forma, quiénes dependen de este cargo, a quien deberá guiar, controlar o dirigir. El diseño de cargos, es la manera como los supervisores, gerentes o jefes proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2001).

En la descripción del cargo se detalla las funciones, deberes y responsabilidades del puesto, que el colaborador debe seguir y cumplir; mientras que, el análisis del cargo se ocupa de los requerimientos que el aspirante necesita cumplir, como requisitos físicos, intelectuales entre otros. En el momento de seleccionar el colaborador, este debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, y el papel que deberá ejecutar es el escrito o registrado en la descripción del cargo; es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos (Chiavenato, 2001)

“El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales: (1) Tarea que es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, (2) Atribución

que es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo (3) Función, es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses), (4) Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define la relación entre el cargos y los demás cargos de la organización, en el fondo es la relación entre dos o más personas” (Chiavenato, 2001, p. 292)

Para diseñar el cargo, se debe ubicar en el organigrama; por lo que se tienen en cuenta cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados. Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama; todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del puesto, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. Los métodos que se pueden utilizar para realizar el proceso de descripción son: por medio de la entrevista, un cuestionario, observación directa, y también se puede hacer con dos o más técnicas al tiempo. Cuando se tiene el perfil establecido, se da inicio a la etapa de reclutamiento de personal, el cual debe cumplir con las especificaciones pedidas en el requerimiento (Chiavenato, 2001).

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso a través del cual se cautiva a los posibles candidatos de forma oportuna, que cumplen con las cualidades o características requeridas por el perfil

requerido y con la información suficiente para que presenten su solicitud u hoja de vida para ocupar la vacante solicitada por la compañía. Con el grupo de personas reunidas en el proceso anterior, la compañía podrá seleccionar los candidatos que cumplan mejor con el perfil o características establecidas en la descripción de puesto. El gasto generado con el reclutamiento de personal, suele ser elevado; si con éste proceso se logra cumplir con su función de forma asertiva, tendrá un resultado valioso sobre las ganancias de la empresa. Se debe tener un proceso de reclutamiento sincronizado para que la selección funcione de manera adecuada. Para el reclutamiento se deben tener alternativas como subcontrataciones, que consiste en buscar y asignarle labores que realiza directamente la compañía a un proveedor externo, como la búsqueda y selección de las personas para las vacantes activas. Otra manera es la búsqueda de empleados eventuales por varias razones, entre estos, por la modalidad de trabajos basados en proyectos, por el deseo de adquirir conjuntos de habilidades que no están disponibles en la población de empleados, las congelaciones en las contrataciones, un crecimiento rápido y menores costos de mano de obra. El tener colaboradores eventuales evita algunos gastos y a mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas laborales, ya que en algunas labores o cargos, tienen temporadas altas de trabajo donde se requiere más mano de obra y temporadas bajas donde se trabaja a “media marcha”, por lo que no se requiere el mismo volumen de personal contratado. El reclutamiento inicia cuando se realiza una pública de personal en el cual se especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesita el empleo, las características y los requisitos específicos del cargo, entre otros datos (Wayne, 2010).

Para iniciar el reclutamiento, se debe hacer entrega de una solicitud de personal al área de Talento Humano o al área correspondiente, con ésta se remite a la descripción de puestos

apropiados para determinar las cualidades que necesitan la persona a contratar. El siguiente paso es verificar si dentro de la compañía se encuentra la persona requerida antes de recurrir a fuentes externas como: colegios, universidades, y otras empresas. Por los costos de este proceso, las empresas buscan fuentes o métodos más productivos que maximizan la eficiencia y efectividad del proceso a menor precio. Los métodos de reclutamiento son los medios o las estrategias que se usan para atraer a los candidatos potenciales hacia la compañía, como el reclutamiento en línea. Otra fuente importante y efectiva es por medio de los referidos de los empleados actuales de la empresa (Wayne, 2010).

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de búsqueda de atención para atraer personal que este interesado en ocupar la vacante disponible en la compañía, y de esta manera encontrar el personal calificado que cumpla con las características solicitadas en la solicitud del personal para el cargo, por lo que es una actividad de iniciativa, dinámica y recursiva, ya que debe buscar diferentes fuentes, técnicas y procedimientos para cumplir con este objetivo. Después del reclutamiento se inicia el proceso de selección de personal que hace parte del proceso de abastecimiento de personal (Chiavenato, 2001).

Selección

La selección es una actividad de confrontación, comparación, con varios filtros de elección, de clasificación y por resultante restringida, es decir no todos los candidatos cuentan con las características solicitadas para el cargo. Al realizar el proceso de reclutamiento y del

paralelo de las necesidades de los candidatos con las de la organización, puede suceder que varios de los aspirantes cumplan las exigencias del cargo, por lo que pueden ser postulados, para que el área que los requiera los tenga en cuenta para ocupar la vacante, ya que estos son los que deciden aceptar o rechazar los candidatos. El área de selección o talento humano, no puede imponer condiciones al departamento solicitante para que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Ya que los que finalmente toman la decisión del colaborador elegido es el jefe solicitante o la persona que hizo la solicitud, el verifica cuál de ellos es el que tiene mejores las habilidades o cumple con los requisitos del cargo. Lo que se busca en la selección es que el candidato logre adecuarse al cargo y por sus habilidades, experiencia, conocimiento etc., logre un buen desempeño laboral. Dentro de la selección se encuentran procesos de comparación y decisión. Después de realizar el proceso de comparación si tenemos varios candidatos elegibles pasamos al siguiente que es de Decisión (Chiavenato, 2001).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento que son: el modelo de colocación donde solo hay una persona para una solicitud que debe ser cubierta por él, el candidato presentado debe ser aceptado sin ningún problema; el modelo de selección que es donde se tienen diferentes candidatos para cubrir una solicitud, por lo que se presentan dos casos, los cuales son la aceptación o rechazo. Los candidatos rechazados porque no cumplen con el perfil, deben salir del proceso, los demás continúan; también está el modelo de clasificación donde se tienen varios candidatos para cubrir varias vacantes activas en la empresa. La selección se hace en comparación con las características de los aspirantes con los requerimientos descritos en el perfil o solicitados para el cargo. Por lo que se presentan dos posibilidades, las cuales son cuando el postulante puede ser aceptado o en el caso contrario

rechazado. En el último caso la persona entra a concursar en otros cargos o vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el puesto más adecuado según las características o habilidades del aspirante (Chiavenato, 2001).

Si los seres humanos fueran iguales y tuvieran las mismas capacidades para aprender y trabajar, no se requeriría de un proceso de selección, pero como eso no es lo que sucede, lo que realmente se encuentra es una gran cantidad de diferencias individuales físicas y psicológicas, lo que hace, que cada ser humano tenga un determinado comportamiento y vean las situaciones de manera diferente. Y por sus diferencias logran mayores o menores triunfos en el desempeño de sus labores dentro de la compañía. De igual forma todos los individuos no han tenido la misma capacitación, ni experiencia, por lo que han desarrollado diferentes habilidades o competencias, las cuales aplican para diferentes labores o para desempeñar diferentes funciones. Cada persona está especializada en diferentes campos, según sus gustos, necesidades, actitudes o aprendizaje. Las personas difieren tanto en la capacidad de aprender a realizar una labor como la ejecución de ella, una vez aprendida. Puede decirse que el proceso de selección debe dar no solo un diagnóstico, sino una idea real, una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución a futuro del candidato (Chiavenato, 2001).

La selección se define como un proceso, donde se elige un candidato de un grupo de solicitantes, que aplicaron a la vacante, este debe ser el que mejor se acomode a las características requeridas por puesto y a la compañía, este es el objetivo que busca cumplir el proceso de selección, es decir un acoplamiento. Cuando selecciona un colaborador sobre perfilado o por el contrario poco capacitado, con menos experiencia o conocimiento según lo

requerido por el cargo o definido en la descripción del puesto trabajo, el candidato no se adaptara, su trabajo será deficiente y terminara retirándose o retirado. Pero si las personas encargadas de la selección realizan un adecuado proceso, lo que se logra es tener beneficios sustanciales que se ven reflejados durante el tiempo que el colaborador se encuentre en la nómina. Cuando se toman decisiones no adecuadas en la selección se generaran daños irreparables. Y costosa, tanto en dinero como por el tiempo que se requerirá para reemplazar al colaborador. Este costo puede ser del 2.5 veces el salario de este. Si la compañía contrata varios candidatos que no cumplen para el cargo requerido, no lograra sus objetivos, ni tener éxito por mucho tiempo aunque la organización este bien estructurada y organizada (Wayne, 2010) .

En el proceso se debe definir qué se le puede solicitar o indagarle al candidato, para tener claridad en esto, se pueden utilizar las siguientes preguntas ¿porque se ejecuta esta pregunta?, ¿para qué se quiere indagar sobre esta información? Si la información tiene que ver con el trabajo que va a realizar la persona y si es pertinente solicitarla. También se debe tener en cuenta que hay factores ambientales que pueden afectar la rapidez, efectividad y resultados de este proceso, como es el caso de la remuneración y las prestaciones sociales de seguridad y salud, si están por debajo de lo que está en el mercado y la compañía es vista como una empresa que da poca capacitación, motivación, proyección laboral, baja remuneración entre otras, la consecución de los candidatos más idóneos para la vacante será más difícil o imposible. También están las condiciones legales, en este caso es importante que la organización no deba incurrir en consideraciones legales, como las discriminaciones por raza, edad, sexo entre otras. Esta la rapidez con la que se pueda tomar decisiones y lo que señalan las investigaciones es que entre más rápido se toma una decisión más alto serán los rendimientos para los propietarios,

pero también se corre el riesgo que el candidato no sea el adecuado y se tenga que realizar nuevamente el proceso. Sin embargo hay cargos según su nivel dentro de la compañía que puede demorarse mucho más. Esta la dificultad de la jerarquía organizacional, reservas de candidatos, tipo de organización y periodo de prueba (Wayne, 2010).

Sin importar la clase de organización, un proceso de selección se puede realizar de la siguiente manera: se inicia con una entrevista preliminar, con la revisión de solicitudes de empleo y currículos, se continúa con pruebas de selección, entrevista de empleo, investigación previas al empleo como la verificación de antecedentes, y referencias, se continúa con la decisión de selección y termina con los exámenes médicos y cuando se apruebe todo lo anterior el candidato se convierte en un colaborador más dentro de la compañía. (Wayne, 2010)

Una buena selección no viene de la ley o de exigencias normativas legales alguna. La selección tiene diferentes rutinas de acuerdo a la organización, en algunos momentos muy operativos, debido a las normas internas de aplicación. Muy pocas veces estas rutinas son auditadas por casa matriz, si la hay, como si lo hacen con otras áreas de la organización. Hacer una buena selección es lo que se busca o se espera; por lo tanto, sin importar si exista una norma que rija el proceso de selección, se debe implementar procedimientos al respecto. Sin embargo la ejecución o aplicación de técnicas, permite acercarse al objetivo. Las adecuadas acciones indican que es conveniente para todos los comprendidos, tener un procedimiento profesional en materia de selección de personas. Si se quiere realizar de forma adecuada el proceso de selección debe seguir al detalle o cuidadosamente todos los pasos y ese proceso inicia desde el mismo momento que la necesidad aparezca, ya sea por la renuncia o despido de un trabajador, por

jubilación, ascensos o porque se abrió un proceso nuevo para ampliar la la planta de trabajadores. Cuando se genera la necesidad en la compañía, el área correspondiente debe formalizarla, en un formato o documento que se puede denominar, solicitud o requisición de personal y la persona de talento humano debe continuar con las siguientes etapas de selección: la revisión del perfil, solicitar información sobre la vacante, definir cómo se va a realizar el reclutamiento, recepción de candidatos, entrevista, entre otros. Se cree que para el proceso de selección se implica tomar decisiones permanentemente, ya que cada etapa debe aportar la información necesaria para la realización de la siguiente etapa que se va a ejecutar (Alles, 2006).

La persona encargada del departamento de recursos humanos debe tener un gran conocimiento de diferentes temas, no solo saber realizar una buena entrevista. Como no se puede conocer de todo, si deberá tener la humildad de reconocer cuando no sabe algo y pedir ayuda, la cual puede ser proporcionada por un superior, un par, por el cliente interno o externo, por un jefe según sea el caso. Se inicia la revisión del perfil, el cual va ser la base para definir él o los candidatos ideales, quienes serán su objeto, y a los cuales les deberán en algunos casos hasta convencer, para que se interesen por el cargo y de esta forma lograr atraerlos. Esto se debe a que en un proceso de selección no solo elige la compañía, sino también el candidato ya que este también tiene que evaluar que le pueden ofrecer y si esa la propuesta que le conviene. A este proceso se le denomina reclutamiento, en el cual se debe identificar, divulgar y cautivar, como se dijo anteriormente el objetivo es atraer uno o un grupo de candidatos, que este en cumplimiento con los requerimientos del perfil, con los cuales se realizara el proceso de selección y entre ellos quedara la persona o las personas que recibirá la oferta laboral. Por eso, el subsistema que se

ocupa de la selección de personas se denomina: Atracción, Selección e incorporación de personas (Alles, 2006).

La selección es el proceso de elección de una persona basándose en unos criterios preestablecidos, por la compañía. Para lograr que este proceso se lleve de forma adecuada, se debe iniciar con un perfil que este adecuadamente definido, es decir: ser claros con las expectativas del candidato, señalar lo que realmente quiere y necesita y las posibilidades de cumplirlas. De igual forma seleccionar es la actividad donde se escoge los candidatos que presentan la mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido, para satisfacer y cumplir las necesidades de la organización. Las personas pueden ser buscadas dentro o fuera de la organización. Es primordial hacer una buena identificación de los individuos que a la empresa le puede interesar en relación con el perfil solicitado, para después realizar su atracción. Por tal motivo se necesita realizar una adecuada definición acerca de lo que se busca, por un lado, como también de cuáles son las reales expectativas de los participantes. Es bueno tener claro que no existe un único camino para realizar una selección. Cada proceso de selección puede requerir pasos diferentes; sin embargo, hay una constante o denominador común en todas las posiciones a cubrir: la importancia de realizar una correcta planificación. Cuando ya se tiene claridad del perfil, la persona que llevará a cabo el proceso de selección debe planear como realizarlo. Como se especificó anteriormente, cada empresa tiene una forma o normas determinadas que influyen en la modalidad de realizar cada etapa del proceso de selección. Entre las técnicas de selección se pueden encontrar: entrevista de selección directa, pruebas de conocimiento o capacidad, Pruebas Psicométricas y de personalidad, técnicas de simulación, Presentación final (Alles, 2006).

El soporte básico dentro del proceso de selección es la entrevista, la cual no es necesario que sea una sola, esto dependerá de la búsqueda en particular, de los interrogantes que surjan y de la posibilidad de implementar una nueva ronda de entrevistas, incluso con otras áreas de la organización que pueden brindar una perspectiva diferente, con los jefes inmediatos o con el solicitante de la requisición. La experiencia y la tendencia general indican la necesidad de realizar una evaluación psicológica que aporta información sobre aspectos de la personalidad de los candidatos y de las habilidades intelectuales. Esta evaluación permitirá descubrir o encontrar la capacidad actual y potencial del candidato para desempeñar distintas funciones (Alles, 2006).

Entrevista

Una entrevista deberá ser planificada, se debe tener claridad del perfil tal como se dijo anteriormente. Después se estudiarán los candidatos preseleccionados como posible opción a ocupar la vacante. Recomiendan que además de que el candidato tenga su hoja de vida, la compañía debe tener un formato establecido, que contenga la información más relevante del candidato e importante para la empresa. En la planificación de la entrevista en lo posible se debe tener claridad en los temas que quiera investigar, preguntar o profundizar o sobre las inquietudes que se puedan tener del solicitante al cargo. Se prefiere que las entrevistas tengan el tiempo suficiente y que los candidatos no sean citados con un margen de tiempo estrecho entre uno y el otro candidato. Antes de iniciar la entrevista se requiere tener claridad en los objetivos, y un ambiente apropiado para llevarla a cabo, para esto se puede tener en cuenta algunas características: Que sean en privado, que haya un mínimo de distracciones, cerciorarse que el

candidato se encuentre cómodo, que ambos ocupen un lugar apropiado. Además de las anteriores también está las pruebas Psicométricas las cuales se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato (Alles, 2006) .

El objetivo de la entrevista preliminar es descartar el personal que por diferentes motivos no cumplen con los requisitos para el cargo. El entrevistador realiza unas preguntas directas con relación al cargo al cual aplica el candidato, para saber si tienen los requerimientos básicos de la vacante para que el candidato ni la empresa pierdan tiempo. Lo que el entrevistador puede hacer es que si ve que tiene alguna otra solicitud en la empresa, a la cual si puede aplicar el candidato e iniciar el proceso con esa solicitud o dirigirlo a la persona que está maneja en ese momento. Esto ayuda a maximizar la eficiencia del reclutamiento y selección. La entrevista de trabajo se realiza por medio de un diálogo dirigido hacia unos objetivos donde el entrevistado y el entrevistado intercambian información. La entrevista es la principal herramienta o método de las organizaciones para evaluar a los candidatos a pesar de que esta no sea un instrumento de pronóstico valido en relación con el buen desempeño y el cumplimiento en un trabajo. Las personas que llegan a la entrevista de trabajo son los que pasaron por un filtro como el reclutamiento, la entrevista preliminar, la revisión de solicitud de empleo y las pruebas donde debió obtener puntajes altos o al menos los requeridos. Lo que continua es confirmar si el candidato está dispuesto a trabajar, y si podrá adaptarse a la organización (Wayne, 2010).

La entrevista debe tener como contenido: la experiencia laboral, logros académicos, habilidades personales, cualidades personales, y adaptación organizacional. Inicialmente e entrevistador debe generar un ambiente de confianza, para continuar con la búsqueda de

información relacionada con el puesto de trabajo y completar la información que se había recogido con la otras herramientas de selección. Con la entrevista se logra aclarar algunos puntos, y con la información que ya se recopiló es necesario para tomar una decisión de selección firme y confiable. En el momento de la entrevista se le debe dar al candidato información de la compañía, del puesto de trabajo, y de las expectativas que se tiene de la persona que ocupara el cargo. (Wayne, 2010)

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos: *La fuente*, el candidato; *El transmisor*: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones; *El canal*: en la entrevista hay al menos dos palabras y gestos; *El instrumento para descifrar*: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente; *El destino*: a quien se pretende transmitir el mensaje. Entrevistar, es el método con menos bases científicas pero el que más se utiliza en la selección de personal; además, es aquel que más influye en la decisión final de quién será la persona seleccionada. La entrevista es una forma de comunicación, que se lleva a cabo entre dos o más personas, que son el entrevistador o entrevistadores y el entrevistado o entrevistados; al entrevistado se le aplican unos determinados estímulos, para mirar sus reacciones, y establecer las posibles relaciones de causa y efecto. El desarrollo de la entrevista tiene cinco etapas que son: Preparación, Ambiente, Desarrollo de la entrevista, Terminación de la entrevista, y Evaluación del candidato. Dentro de los procesos que se manejan en el área de talento humano y que al pasar el tiempo han tomado más relevancia por su importancia, esta la evaluación de desempeño, la cual se aplica a los colaboradores actualmente vinculados a la compañía (Chiavenato, 2001).

Evaluación de Desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, entre otros (Chiavenato, 2001).

Se considera que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre los objetivos se puede señalar el desarrollo del personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización, y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Una creencia de la evaluación de desempeño está relacionada con su utilidad, se piensa que es solo para tomar decisiones sobre si se realiza aumento de la compensación salarial, o si se debe cancelar el contrato algún colaborador. Esto si hace parte de sus funciones, sin embargo el significado de evaluación de desempeño va más allá, tener importancia entre los jefes y los colaboradores y en la correlación entre la compañía y los empleados. En resumen se puede decir que las funciones de la evaluación de desempeño es: Detectar necesidades de capacitación, entender y aclarar las necesidades de los colaboradores, encontrar que se tiene personas capacitadas las cuales se pueden tener en cuenta para otros cargos de mayores responsabilidades o características diferentes, decidir sobre las promociones de los colaboradores y la remuneración, reunir y revisar los resultados de las evaluaciones de los jefes y sus colaboradores sobre el comportamiento del trabajador con relación al trabajo que realiza, motivar a los empleados a

que se comprometan con los objetivos de la compañía. Los evaluados espera conocer los resultados de la evaluación, una retroalimentación para conocer cómo se realizan las labores y de esta manera saber si deben cambiar su comportamiento, estrategias de trabajo o no (Alles, 2005)

La evaluación de desempeño es una herramienta beneficiosa para la compañía, si se le da un uso y un diseño adecuado, con formularios e instructivos y con un entrenamiento a las personas encargadas de la realización de la evaluación, de lo contrario se podrían presentar los siguientes problemas: Faltas de normas en el desarrollo de la evaluación; Juicios subjetivos o poco realistas; Equivocaciones del evaluador, por no conocer la metodología o la forma de aplicación de la evaluación; inadecuada retroalimentación; Comunicaciones negativas.

Para realizar una evaluación de desempeño correcta se definen los siguientes pasos:

- *Definir el puesto:* se debe tener claro que tanto el evaluador como el evaluado estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto, entendiendo su contenido.
- *Valorar el desempeño en función del puesto:* lo cual contiene una forma de calificación en relación con una escala concretada previamente (Alles, 2005).

Existen variedad de maneras de realizar una evaluación del desempeño, lo que si debe ser común para todos es que para iniciar este proceso se requiere un perfil de cargo. Una de las metodologías que en general se recomienda, se divide dos partes. Uno donde se concretan los objetivos operativos y el otro las conductas de estos. Cuando se tiene claro que es lo que se espera del colaborador con relación al puesto del trabajo se podrá decir si su desempeño es

bueno o malo. Cuando se logra comparar el perfil de un cargo con el de una persona que se evalúa, se logra generar una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto. A partir de esto se podrá realizar la evaluación del desempeño y tomar decisiones como cuáles deben ser las estrategias o tipos de capacitación y entrenamientos requeridas, para una adecuada adecuación persona - puesto. Con la evaluación de desempeño se logra mejorar tanto los resultados de la empresa como la actuación futura de los colaboradores. Si se utiliza y desarrolla una adecuada metodología será beneficioso para ambas partes. (Alles, 2006)

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado. Hace referencia a que en la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales: (a) Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor, (b) Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación. La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento,
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado (Chiavenato, 2001).

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son: Permitir condiciones de medición del potencial humano y convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, se tiene en cuenta los objetivos empresariales y los individuales. También es importante que el área de Recursos Humanos se deba contemplar y trabajar en el tema de la motivación, lo cual es lo que origina un interés hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo (Chiavenato, 2001)

En la evaluación de desempeño los colaboradores deben ser evaluados en relación de que cumplen con las funciones especificadas en sus descripciones de puesto y en procesos de cualesquiera otras metas que se hayan constituido. Un supervisor que evalué a un colaborador

sobre una base de factores que no estén establecidos, dejara una sensación o un espacio para que el trabajador genere insatisfacción y acusaciones de discriminación (Wayne, 2010).

Método

Matriz de revisión de literatura bienestar Organizacional						
EJES TEMATICOS						
AUTOR	AÑO	Administración	Diseño de cargo	Selección	Entrevista	Evaluación del Desempeño
TAYLOR	1912	Administración Científica:Iniciativa e Incentivo				
FAYOL	1912	Administración: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección.				
DAFT	2010		Estructura y Cultura Organizacional.			
CHIAVENATO	2001		Designa un conjunto de tareas específicas	Es una actividad de confrontación, de elección de opiniones, de filtro de entrada de clasificación y restrictiva	Es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y por el otro lado el entrevistado o entrevistados.	
ALLES	2005		Se deriva del manual de puesto y es la base de los diferentes subsistemas del área de T.H			Busca la mejora permanente de resultados de la compañía, como también el desarrollo del personal y profesional del personal de la compañía y el manejo adecuado de los recursos humanos.
ALLES	2006			No viene de la ley o de exigencias normativas legales. Es un proceso de selección, elección, basándose en unos criterios preestablecidos		
WAYNE	2010		Se identifican las responsabilidades y deberes del cargo		Debe tener como contenido: la experiencia laboral, logros académicos, habilidades personales, cualidades personales, y adaptación organizacional	Los colaboradores deben ser evaluados en relación de que cumplen con las funciones o responsabilidades especificadas en sus descripciones de puesto

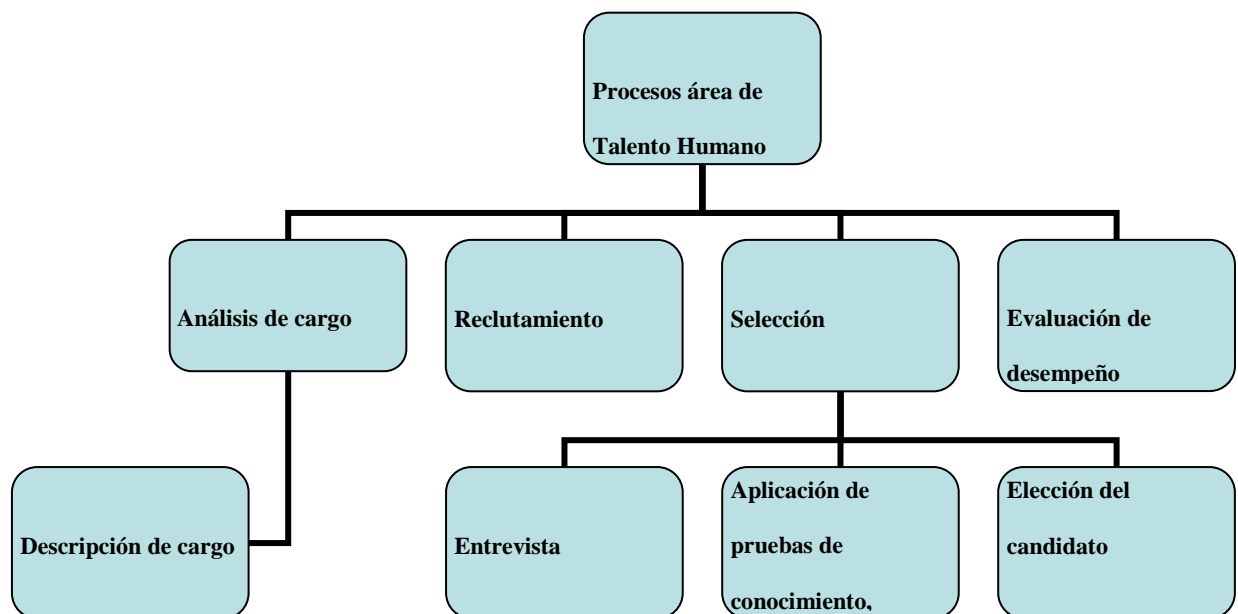
Fuente: (Vanegas, 2014)

Esta investigación se apoya en UN MODELO PARA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL (Hoyos 2000)

Resultados

Para cumplir con el objetivo del trabajo y después de una revisión de diferentes autores, se decide tomar como base para el diseño del área del talento humano, los procesos anteriormente descritos o desarrollados, ya que según la literatura son los más importantes que deben estar implementados en un comienzo, en el área de Talento humano, y desde éstos, más adelante se buscara desarrollar otros procesos que han venido tomando fuerza en el transcurso del tiempo para esta área.

Los resultados encontrados son:



Elaboración propia de las autoras

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Cinco Pasos Para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección Por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- F.W. Taylor – Henri Fayol (1912). *Principios de la Administración Científica – Administración Industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.
- Richard L. Daft (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editorial, Décima edición.
- R Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.