Los Procesos De Selección en las Entidades Públicas y Privadas

Jahir Steve Cuchimaque
Claudia Franco De la Peña
Janires Marina Lorduy Bustos
Sandra Liseth Rodríguez C

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas
Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones
Bogotá D.C.
2014

Los Procesos De Selección En La Gestión Pública Y Privada

Jahir Steve Cuchimaque
Claudia Franco De la Peña
Janires Marina Lorduy Bustos
Sandra Liseth Rodríguez C

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: Yair González Sánchez
Psicólogo, Docente Investigador

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas
Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones
Bogotá D.C.
2014

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Dedicatoria

En primer lugar dedicamos este trabajo de investigación a Dios, el creador de todas las cosas, quien nos dio el regalo de la vida, y nos ha guiado por el buen camino estando con cada uno de nosotros en todo momento, llenándonos de fuerza y voluntad para no desfallecer en la lucha diaria por alcanzar nuestros sueños.

De igual forma a nuestros padres quienes nos educaron con buenos sentimientos, hábitos y valores, por sus consejos y apoyo constante, lo cual nos ha llevado a ser personas responsables, comprometidas y apasionados por lo que hacemos.

A nuestro asesor Yair González por su atención, enseñanzas, valiosas orientaciones y motivación para la elaboración de este proyecto de grado.

Agradecimientos

Nosotros tenemos que ser el cambio
que queremos ver en el mundo.
Mahatma Gandhi (1869-1948)

Damos gracias a Dios por darnos la vida y ponernos juntos en el camino de ésta Especialización, cada uno llegó a ella con el interés y pasión por adquirir conocimientos que nos permitieran mejorar las Organizaciones a través del Desarrollo Humano, aquí no solo tejimos una relación profesional y académica, sino que también entablamos un gran lazo de amistad que hizo posible el desarrollo de esta investigación.

Agradecemos a nuestros padres y familias por su apoyo constante durante nuestras vidas y especialmente durante este proceso de formación como especialistas. Y a todas aquellas personas que siempre han creído en nuestras capacidades, y han esperado junto a nosotros este momento con ansias.

Agradecemos a nuestros profesores por sus enseñanzas y aportes a nuestra formación y al desarrollo de la investigación.

Finalmente agradecemos a Yair González, nuestro asesor, quien con sus enseñanzas y motivación hizo que el desarrollo de este trabajo fuera posible, por su asesoría, por los aportes que realizó a nuestra investigación y por creer en nuestras capacidades, para nosotros ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

Tabla de Contenido

Resumen 9
Abstract 10
INTRODUCCIÓN 11
Justificación 13
Planteamiento del Problema 16
Objetivos 19
Objetivo General 19
Objetivos Específicos 19
MARCO TEÓRICO 20
La Selección de Personal 20
El surgimiento de la psicología 21
Primera y Segunda Guerras Mundiales 24
Conceptos de selección de personal 26
Modelos de selección de personal 27
Fases de un proceso de selección de personal 29
Aspectos que influencian un proceso de selección. 32
Normatividad en los Procesos de Selección 36
Normatividad en el Sector público 36
Normatividad en el Sector Privado 43
Lógicas subyacentes al modelo público y privado 48
Neo imperialismo y Neoliberalismo 48
Las Funciones del Estado 51
Autonomía Territorial 52
La privatización de las entidades públicas 53
Política de Bienestar en el Sector Público 55
Eficiencia en el Sector Privado 58
La gestión administrativa 59
Origen de los actuales procesos administrativos 59
El proceso administrativo de las organizaciones desde la perspectiva del enfoque de sistemas 61
Modelo General De La Organización Como Sistema 62
Funciones del proceso administrativo. 63

Planificación. 63
Organización. 63
Dirección. 64
Control. 64
La gestión por procesos 64
MARCO METODOLÓGICO 68
Diseño 68
Participantes 69
Estrategias para recolección de la información 70
Fases de la Investigación 70
Criterios éticos 71
RESULTADOS 72
DISCUSIÓN 76
CONCLUSIONES 80
Recomendaciones 83
Referencias 86
Anexos 94

Resumen

Los procesos de selección de personal se han convertido en un factor crítico para las organizaciones, ya que la contratación del personal idóneo incide en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las mismas. El objetivo de esta investigación es analizar las características más representativas en los procesos de selección de personal, respecto de las lógicas en gestión y administración del modelo público frente al modelo privado, de igual manera permite identificar la normatividad que rige los dos modelos e identificar las lógicas en términos de eficiencia para el modelo privado y de bienestar frente al modelo público. Se contó con la participación de tres trabajadores de entidades públicas y tres de una empresa privada. Para la recolección de información se diseñó una entrevista semi-estructurada de veintitrés preguntas basada en dos categorías de análisis; la normatividad de la empresa pública versus la empresa privada y las lógicas del modelo privado y público. Con los datos obtenidos se discute sobre la aplicabilidad de normatividad vigente para los dos modelos en Colombia, las buenas prácticas y aspectos a mejorar de cada uno de ellos, así como los aspectos más relevantes de la medición del desempeño de sus colaboradores.

Palabras Clave: Procesos de selección, Normatividad, Eficiencia, Bienestar

Abstract

The recruitment processes have nowadays become a critical factor for the enterprises due to the incidence that they have in the accomplishment of the strategic objectives of these organizations. The main purpose of this investigation is to analyze the main and most representative characteristics of the recruitment processes, taking into account the differences between the public and private management of these. It also allows identifying the regulation of the two models and the logics in terms of efficiency for the private model and of well-being for the public model. It counted with the participation of three employees of different public entities and three from a private enterprise. For the information gathering process, a semi-structured interview was designed based on two categories; the regulation of the public entities versus the private enterprise and the logics of the public and private models. With the obtained data, the applicability of the current regulation of the two models in Colombia, the good practices and the aspects to be improved in both of them, and the most relevant aspects about the employee performance measurement were discussed in the present investigation.

Keywords: Recruitment processes, Regulation, Efficiency, Wellfare

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge a partir de la necesidad de identificar y caracterizar la normatividad por la que se rigen las entidades públicas y privadas en cuanto a los procesos de selección, así como identificar las lógicas tras los términos de eficiencia en el modelo privado y de bienestar en el modelo público; generando una mirada crítica sobre los mismos.

Los conocimientos, las habilidades, el trabajo en equipo, la creatividad, la innovación, la experiencia y las actitudes de las personas que conforman las entidades públicas y privadas, son factores determinantes para el buen funcionamiento de las mismas, por ello los procesos de selección de personal son de suma importancia en la medida que las personas que allí trabajan cuenten con los conocimientos, competencias y motivadores que los hagan excelentes en su gestión y por ende en sus resultados.

Es evidente el grado de afectación que sufre la sociedad, debido a la prácticas en Administración Pública que actualmente se reflejan en los conocidos casos de corrupción en algunos sectores de la empresa Publica Es por esto que se hace necesaria una Administración Pública que además de transparente sea más objetiva, profesionalizada, eficaz y eficiente para que se pueda cumplir adecuadamente con la prestación de los servicios demandados por los ciudadanos, lo cual sólo se logra si se toman medidas desde el proceso de contratación de quienes serán los servidores públicos, se requiere una Administración Pública que se responsabilice del uso de mecanismos eficientes de selección de personal para el ingreso al empleo público.

Así mismo en el sector privado, la selección de personal ha tomado gran importancia; sin embargo para este caso ésta se encuentra dada por la necesidad de disminuir los costosos procesos de aprendizaje y capacitación, con el fin de contar con colaboradores altamente capacitados en el rol a desempeñar e innovadores; lo que impacta directamente los objetivos de la organización.

Esta investigación nos permite conocer los conceptos básicos sobre la estructura de los procesos de selección de personal y su importancia para las organizaciones, a partir de la normatividad para los sectores público y privado. De igual forma nos permite conocer las lógicas

subyacentes al modelo público y privado en términos de eficiencia en el modelo privado y bienestar en el modelo público y finalmente nos acerca al concepto de gestión administrativa, sus orígenes y etapas.

Para lograr la identificación de los aspectos anteriores se diseñó una entrevista semi-estructurada con el objetivo de posibilitar la comparación en cada sector y conocer la experiencia de los participantes frente a los procesos de selección en cada uno, la entrevista está compuesta por compuesta por 23 preguntas clasificadas en dos categorías: 1 Normatividad de la empresa pública Versus la privada y 2 Lógicas del modelo privado y público. Lo anterior permitió recolectar la información pertinente para esta investigación y conocer los puntos de vista de 3 participantes que generaron el discurso desde las vivencias en procesos en entidades públicas y otros 3 desde su experiencia en una entidad privada.

Esta Investigación tiene un carácter Hermenéutico de corte transversal, ya que involucra un intento por describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, libre de supuestos teóricos previos, basada en la comprensión práctica de los investigadores. Para este caso específicamente: cómo se dan los procesos de selección de personal en las entidades públicas y privadas.

En la discusión se encontrarán aspectos relevantes encontrados en la aplicabilidad de las entrevistas y ratificados por autores con gran participación de ideas y conceptos en el tema de la investigación, en cuanto a los procesos de selección en la gestión pública y privada, desde el punto de vista de la normatividad y las lógicas en el modelo público en términos de bienestar y eficiencia en el modelo privado.

Finalmente se podrá observar que en cada uno de los sectores analizados se encuentran practicas rescatables, que si bien de forma independiente no han dado un aporte significativo a la gestión, no dejan de ser buenas prácticas que quizás combinadas en un modelo mixto, es decir las mejores del Sector Público con las mejores del Sector Privado, aportarían a la productividad y eficiencia de cada empresa.

Justificación

Los procesos de reclutamiento y selección de personal han tenido una evolución a lo largo de la historia de las organizaciones, desde la comunidad primitiva que realizaba la distribución de las tareas fundamentalmente por sexo, edad o características físicas, hasta los procesos que se desarrollan hoy fundamentados en las habilidades y competencias individuales. Durante dicha evolución las organizaciones identificaron que se trataba de un proceso que tomaba importancia en la medida en que impactaba directamente los resultados organizacionales. En el imaginario colectivo las empresas privadas tienden a obtener mejores resultados y efectividad en su gestión que las de origen público, esta investigación permitirá identificar las características más representativas de los procesos de selección frente al modelo público y el modelo privado y la normatividad que los rige.

La selección es sin duda uno de los procesos críticos para cualquier organización ya que si éste se realiza de forma correcta permitirá la incorporación de personas eficientes que demostrarán aprovechamiento de la información y posibilidades de promoción, lo que se reflejará en una taza de rotación aceptable frente al mercado. Como lo mencionan Salgado J, Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo de nacionalidad Español, & Moscoso S, Profesora Titular de Psicología del Trabajo en la Universidad de Santiago de Compostela, de nacionalidad Española (2008), "la selección de personal condiciona la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección, si la elección es o no es adecuada, esto redundará en el éxito o fracaso de la organización".

El trabajo de quienes conforman tanto las entidades públicas como privadas; sus habilidades, conocimientos y competencias son esenciales para el buen funcionamiento de éstas y el esquema de selección de colaboradores cobra valor en la medida en la que quienes allí trabajan cuenten con las herramientas requeridas para desempeñar determinada función, garantizando no sólo un conocimiento técnico sino además competencias y motivadores reales que los hagan excelentes en su gestión diaria. En el sector privado, cuando el personal ingresado no responde a las necesidades del puesto de trabajo, la organización pierde tiempo y dinero, pero existe la posibilidad de decidir un despido y reiniciar la búsqueda. En el caso del sector público, pasado el

tiempo asignado para la provisionalidad y confirmado en el cargo, el agente adquiere estabilidad y sólo puede ser despedido mediante la implementación de un sumario administrativo (Milito, 2007). De aquí parte el reto de la función de los departamentos de recursos humanos, que consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecúe a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de cada tipo de administración, que se reflejará en los indicadores.

En las entidades públicas colombianas el proceso de selección de personal se reglamentó con la 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, la misma adopta como ejes centrales de la función pública el mérito y la profesionalización de los servidores del Estado. Sin embargo, la situación actual del país es una clara muestra del poco o nulo cumplimiento que se le da a estos principios en las diferentes actuaciones administrativas, al permitir hechos de corrupción u omitir acciones y obligaciones en materia de seguimiento y supervisión, lo que evita detectar a tiempo posibles fallas en la ejecución contractual. Por lo anterior, es muy común que el flagelo de corrupción y despilfarro de recursos públicos, se vea en todos los sectores de la Empresa Pública, lo que final y desafortunadamente deriva en problemas que afectan de forma directa a la sociedad civil, impactando su nivel y calidad de vida

Por otra parte, en el sector privado existe una constante búsqueda por encontrar personal que cuente con las características necesarias de tal manera que apoyen los resultados de la organización. Los dos modelos de evaluación más usados en el mundo de las organizaciones, son el modelo tradicional y el estratégico.

El modelo de selección tradicional se fundamenta en una concepción del mercado económico y del mercado laboral basado en una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo debe lograr que sus procesos de selección consigan determinar qué candidatos poseen los conocimientos o características específicas que pueden poner en práctica inmediatamente. (Salgado & Moscoso, 2008). Por su parte, el modelo de

selección estratégico o por competencias parte de la premisa de que la economía es dinámica y cambiante. Por lo tanto, el mercado laboral y el económico se caracterizan por la globalización y la reducción de fronteras. Este último sostiene que el hecho de que una persona realice muy bien su trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no proporciona ninguna garantía de que sea una persona altamente productiva en el futuro (Salgado, 2007).

Tomando como base las consultas realizadas en las diferentes fuentes y artículos de investigación acerca de este tema, se evidencia que ha sido trabajado en su mayoría por las disciplinas de la administración y la piscología organizacional, enfocado a las diferentes metodologías de selección y tipos de contratación empleados en las entidades públicas y empresas privadas de manera independiente; sin embargo son pocos los trabajos realizados que permitan caracterizar de forma comparativa los dos modelos y en el caso del sector público no existen estudios recientes realizados en Colombia, por ello es importante investigar en la actualidad ya que han existido cambios tanto en la legislación como en los avances de los procesos de selección.

La investigación aportará a la universidad Piloto de Colombia un espacio en el que se permita caracterizar la normatividad por la que se rigen las entidades públicas y privadas en cuanto a los procesos de selección e identificar las lógicas tras los términos de eficiencia en el modelo privado y bienestar en el modelo público; generando una mirada crítica sobre los mismos.

Planteamiento del Problema

Los conocimiento, las habilidades, el trabajo en equipo, la creatividad, la innovación, la experiencia y las actitudes de las personas que conforman las entidades públicas y privadas, son factores determinantes para el buen funcionamiento de las mismas, por ello los procesos de selección de personal son de suma importancia en la medida que las personas que allí trabajan cuenten con los conocimientos, competencias y motivadores que los hagan excelentes en su gestión y por ende en sus resultados.

Desde hace mucho tiempo, el Estado Colombiano ha promulgado diferentes directrices con el fin de normalizar la contratación pública, estableciendo los principios que orienten la transparencia de sus procesos, la eficacia y el gasto adecuado de los recursos. Es así, como basados en los principios establecidos de transparencia, economía, responsabilidad y en los fundamentos que rigen la función administrativa, se expide la Ley 80 de 1993 - Por la cual nace el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, la cual dispone en su Art 3:

> De los Fines de la Contratación Estatal. Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines.

Pero la situación actual de Colombia es una clara muestra del poco o nulo cumplimiento que se le da a estos principios en las diferentes actuaciones administrativas, donde los culpables no son solamente los contratistas, sino también el mismo Estado, al permitir la ocurrencia de situaciones de corrupción u omitir acciones y obligaciones en materia de seguimiento y supervisión que llevarían a detectar a tiempo posibles fallas en la ejecución contractual. Esto conlleva a que cada vez sea más común encontrar casos de corrupción que de transparencia.

Casos como el de Agro Ingreso Seguro donde las pérdidas están sobre los 12.700 millones de pesos, la Empresa de Energía de Pereira Enerpereira con pérdidas de 64.700 millones de

pesos, Coomeva EPS con pérdidas de 146.900 millones, Transmilenio Calle 26 con pérdidas de 156.000 millones, La vía Bogotá – Girardot con pérdidas de 170.800 millones, los recursos parafiscales de la salud con pérdidas de 224.000 millones, la recolección de basuras en Bogotá, con pérdidas de 348.000 millones, Caprecom con pérdidas de 559.500 millones, las IPS no habilitadas con pérdidas de 943.900 millones y Saludcoop EPS con pérdidas de 1.7 Billones están entre los más sonados. (Quevedo, 2013)

Como se aprecia, este flagelo de corrupción y despilfarro de recursos públicos, se ve en todos los sectores, lo que deriva en problemas que afectan de forma directa a la sociedad civil, impactando su nivel y calidad de vida, es por ello que durante los últimos años se han evidenciado manifestaciones no sólo en Colombia sino en América Latina exigiendo un Estado más eficiente y participativo. Es por todo esto que se hace necesaria una Administración Pública que además de transparente sea más objetiva, profesionalizada, eficaz y eficiente para que se pueda cumplir adecuadamente con la prestación de los servicios demandados por los ciudadanos, lo cual sólo se logra si se toman medidas desde el proceso de contratación de quienes serán los servidores públicos, se requiere una Administración Pública que se responsabilice del uso de mecanismos eficientes de selección de personal para el ingreso al empleo público.

Por otra parte, en el sector privado los procesos de selección han tomado gran importancia en los últimos años, debido a la necesidad de contar con personal más capacitado y así disminuir los costos en el proceso de capacitación y aprendizaje, buscando que el personal sea altamente innovador y obtener mejores resultados de crecimiento en la organización. Esta premisa es afirmada por el Magister en Administración de Negocios y Candidato a Doctor of Business Administración Naranjo (2012), quien argumenta que:

> A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas (p. 88).

Teniendo en cuenta esa necesidad de crecimiento y rentabilidad, las empresas privadas están fortaleciendo sus procesos de selección de personal, esto a fin de reclutar y mantener el

talento que necesitan para apoyar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Y de acuerdo a los resultados obtenidos durante 2013 se puede observar que se están cumpliendo esos objetivos, por ejemplo en el sector minero energético, aunque las ventas disminuyeron, sigue siendo la actividad líder en el país, el sector automotor también presentó resultados bajos, pero las empresas de consumo masivo mostraron importantes crecimientos, igual que las de construcción e ingeniería. Esta evolución de las grandes empresas colombianas también tiene mucho que ver con que la economía ha crecido en promedio 4,6 por ciento en los últimos cuatro años, por encima de muchas en la región. (Revista semana, 10 de Mayo de 2014)

Basados en estos antecedentes, esta investigación es pertinente ya que pretende indagar ¿Cuáles son las características más representativas en los procesos de selección de personal, respecto de las lógicas en gestión y administración del modelo público frente al modelo privado?

Objetivos

Objetivo General

Analizar las características más representativas en los procesos de selección de personal, respecto de las lógicas en gestión y administración del modelo público frente al modelo privado.

Objetivos Específicos

Identificar la normatividad por la que se rigen las entidades públicas frente a las privadas en cuanto a los procesos de selección.

Caracterizar las lógicas subyacentes al modelo público y privado en término de eficiencia en el modelo privado y bienestar en el modelo público.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer conceptos básicos sobre la estructura de los procesos de selección de personal y su importancia para las organizaciones, a partir de la normatividad tanto para el sector público como para el privado. Introduce además en las lógicas subyacentes al modelo público y privado en término de eficiencia en el modelo privado y bienestar en el modelo público. De igual forma nos acerca al concepto de gestión administrativa, sus orígenes y etapas. Marco bajo el cual se fundamentará este proyecto de investigación.

La Selección de Personal

El reclutamiento y la selección de personal son las dos funciones con mayor tradición en la historia de la psicología organizacional; producto de la relación hombre-trabajo, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas. Desde la China Imperial se exigían una serie de exámenes para acceder a la burocracia; aunque en la práctica sólo lo aprobaban el 5% de quienes lo intentaban, este sistema influyó en el método de enseñanza en todas las regiones de China. En la historia contemporánea, la psicología de las organizaciones tuvo sus primeras connotaciones en el escenario de la Primera Guerra Mundial, al clasificar puestos y realizar el proceso de reclutamiento de selección a partir de pruebas objetivas. (Aguilar, Ambrosio y Vargas, 2011)

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución se realizaba fundamentalmente por sexo, edad y características físicas, durante este periodo se ubica el proceso de la selección de personas. Los historiadores reconocen los aportes dados por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico; Heibreder, E. (Citado por Zayas P, 2010) plantea que:

> Platón reconoció, diferencias individuales entre los hombres. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser

> artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón. (p. 1)

Lo anterior da evidencia que desde la antigua Grecia se reconocía la individualidad de las personas y sus habilidades para desempeñar una labor o tarea. Por otro lado, durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un perfil prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así, los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Sin embargo, no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, de acuerdo con Huarte, (citado por Zayas, 2010), en el siglo XVI en su libro Examen de ingenios, se valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales.

A lo largo de los períodos históricos de la humanidad aparecen diferencias notables en cuanto a la forma de selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un carácter espontáneo. En este período el proceso de trabajo se caracterizó por poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social. El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. A partir de la invención de la máquina de vapor, se dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une la introducción del acero y la posterior sustitución del vapor como fuente de energía por la electricidad. Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas para la creación de las organizaciones fabriles. (Zayas, 2010).

El surgimiento de la psicología

El proceso de selección de personal es un proceso complejo en el que convergen algunas disciplinas científicas, tales como la psicología, que es considerada como una ciencia joven ya

que fue una de las últimas en desprenderse de la filosofía como ciencia madre, por lo que sus orígenes están muy relacionados con el desarrollo de esta, la cual a su vez constituye su base, ya que todo sistema teórico en psicología parte de determinados supuestos filosóficos. El lugar cronológico que ocupa la Psicología en las ciencias se puede decir que es reciente, ya que primero nacieron aquellas ciencias que estaban alejadas de la esencia del hombre, tales como la física, las matemáticas, la astronomía, entre otras. El escenario social determinó que la psicología se reconociera y adoptara como ciencia independiente, al asumir la metodología de las ciencias naturales. Las primeras señales de reconocimiento de la psicología como ciencia independiente son los trabajos de Weber, Fechner y Helmholtz (Citado por Zayas, 2010).

Ernst Heinrich Weber (1795-1878) desarrolló estudios sobre el sentido del tacto y realizó experimentos en los que trataba de descubrir en qué medida el sentido muscular interviene en la discriminación de los pesos. Por su parte, Gustav Theodor Fechner (1801-1887) enfocó los problemas de la medición en psicología en sus investigaciones sobre la sensación y la percepción. Hermann Von Helmholtz (1821-1894) al igual que sus colegas trabajó sobre los órganos de los sentidos fundamentalmente en el funcionamiento de los ojos y los oídos, enunciando la teoría de Young-Helmholtz y proyectó el empleo de métodos como la observación y la experimentación en el estudio de aspectos psicológicos. (Zayas, 2010).

Dentro de los descubrimientos de la época que contribuyeron al desarrollo de la psicología está la teoría de Darwin sobre la evolución de las especies. Francis Galton (1822-1911) centró su atención hacia las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones, por esto se le considera el creador de los test psicológicos; además, introdujo elementos de estadística en el análisis de los datos. Además es importante mencionar entre los principales contribuyentes al desarrollo de la psicología a James Mc Keen Cattell (1860-1944) a quien se le atribuye haber sido el primero en emplear en 1890 el término test mental en el examen de diferencias individuales. Los primeros test elaborados estaban dedicados a medir funciones simples fundamentalmente de carácter psicofisiológico. A partir de los estudios realizados en 1905 por Alfred Binet en colaboración con J. Simón quienes trabajaron en la medición de funciones complejas; se elaboró la primera escala de inteligencia, denominada Escala Métrica de Inteligencia. (Zayas, 2010).

Gracias a esos primeros hallazgos se dan entonces las incipientes apariciones de la piscología en la actividad laboral. En relación a esto, Casas, J. (Citado por Zayas, 2010) argumenta que:

> La historia de la inclusión de la psicología en las empresas es inevitablemente la historia de la psicología industrial norteamericana, ya que fue en Estados Unidos donde apareció como una disciplina especializada de la psicología el día 20 de Diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University la fundó al pronunciar un discurso sobre las posibles aplicaciones de los principios psicológicos al campo de la publicidad. (p. 5)

En 1911, Munsterberg publicó su libro Psychologie and Wirtschefeblen. Dunnette, M. (Valle, A., 1995) donde plantea: "fue a raíz de los accidentes que se sucedían en los tranvías eléctricos, que inició en 1911 una serie de estudios de las aptitudes físicas y psíquicas requeridas para ese puesto de trabajo. Más tarde, a partir de los sucesos del Titanic llevó a cabo varios estudios sobre la selección de oficiales de la marina mercante, tratando de evitar que pudieran volver a darse aquellas órdenes contradictorias que refieren en el choque de dicho trasatlántico con el iceberg". Estas formulaciones evidencian la introducción de la Psicología en la actividad laboral en diferentes latitudes de forma simultánea y en especial en la valoración de las aptitudes de las personas que inciden en el desempeño de la misma. (Zayas, 2010).

Desde los primeros instantes en que se formula una teoría científica sobre la administración, la psicología ha estado indisolublemente ligada a ésta; de hecho se plantea la integración de postulados de la psicología a la teoría de la administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la administración lleva consigo una concepción sobre la actuación del ser humano, lo que constituye objeto de estudio de la psicología. (Zayas, 2010).

La selección de personal con un carácter ordenado surge a partir de la Escuela de la Administración Científica. Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management Teorías de la Administración Científica planteó un grupo de principios de administración enlazados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "Asignar a cada

trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” (p. 6)

Entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y el entrenamiento de los trabajadores, lo que lleva tácito un estudio del individuo esencialmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. Esta es la primera disposición objeto de estudio de la psicología del trabajo, por lo que puede afirmarse que la relación entre ambas disciplinas surge del primer intento de elaboración científica de una teoría sobre administración. Otro precursor de la administración como ciencia fue Henry Fayol (1841-1925) quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. (Zayas, 2010)

La teoría sobre la psicología del trabajo surge así de la asociación de la psicología experimental y diferencial con la organización del trabajo, esto como reflejo de la necesidad existente en la sociedad para mejorar el proceso laboral. Esta nueva disciplina de la psicología se ocupa de problemas relacionados con la organización, el análisis del trabajo y los procesos de adaptación del hombre al trabajo y viceversa. (Zayas, 2010)

Primera y Segunda Guerras Mundiales

La Segunda Guerra Mundial es considerada el conflicto bélico más grande de la historia humana, como menciona Ayén (2010). Para hablar de los antecedentes hay que mencionar el impacto de la crisis del 29, las políticas económicas previas de desregulación financiera y de poca intervención del estado, que habrían propiciado la dificultad bursátil de ese año. Finalmente ante la incapacidad del mercado de resolver la situación por sí sólo se recurrió a políticas intervencionistas para impulsar la economía. Inspirado en las ideas de los economistas como John Maynard Keynes, el estado se convirtió en el principal inversionista; aumentó el gasto público y la situación económica empezó a mejorar paulatinamente.

A finales de los años 30 este intervencionismo público se había multiplicado, aunque no sólo en forma de servicios e instalaciones (como lo proponía Keynes) si no que se reorientó hacia el rearme. La carrera armamentística anterior y simultánea a la Segunda Guerra Mundial logró superar definitivamente la crisis de los años 30 y volver a la ruta del crecimiento económico. (Ayén, 2010)

Otro factor importante que contribuyó a la detonación de la Segunda Guerra fueron las duras condiciones impuestas a Alemania por el tratado de Versalles después de la Primera Guerra Mundial, que facilitaron el ambiente propicio para la difusión de ideas revanchistas. Esto fue clave para entender el éxito de grupos de extrema derecha, como los nacionalsocialistas o nazis. Tanto en Alemania como en Japón se difundieron ideologías de tipo nacionalista que justificaban la supremacía de estos países sobre los vecinos. En Alemania ya desde inicios del siglo XIX existían autores que defendieron la superioridad racial y cultural de los alemanes como Fichte o Haushofer, lo que fue llamado germanismo. A partir de esta premisa consideraban legítimo someter a sus colindantes por lo que se convirtió en una justificación del expansionismo y del imperialismo. Igualmente pasó en Japón, su superioridad industrial sirvió para justificar ideas de supremacía racial. (Ayén, 2010)

Las confrontaciones mundiales exigieron el reclutamiento de grandes grupos de personas en función de la guerra, y esta necesidad abrió un espacio para el desarrollo de la psicología y en especial de la selección de personal. Las características y complejidades de ambas guerras orientaron la atención de los psicólogos hacia otros ámbitos tales como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la moral del grupo, el perfeccionamiento de los métodos de selección e incluso algunos elementos de ingeniería humana en el diseño de la cabina de los pilotos, lo que algunos autores consideran la base del surgimiento de los estudios ergonómicos. (Zayas, 2010).

Terminado el conflicto, la American Psychological Association creó una sección de Psicología Industrial y Comercial, que incorporó las experiencias adquiridas con el objetivo de implementarlas en el mundo empresarial. Los psicólogos engrosaron las filas de los departamentos de personal de las empresas, entre cuyas funciones esenciales se encontraba la

selección del personal, que adquirió un gran auge en este período, así como la creación de técnicas de selección. (Zayas, 2010)

Conceptos de selección de personal

La selección de personal se entiende hoy, como un proceso mediante el cual las organizaciones deben tomar una decisión sobre el ajuste de determinados candidatos a los puestos ofertados, para lo cual se hace necesario usar diferentes instrumentos de evaluación que tienen como objetivo permitir que dicha toma de decisión se realice de manera acertada y que requieren además de un personal capacitado que ejecute el proceso (Salgado, 2007a).

La selección es entonces uno de los procesos críticos para cualquier organización ya que si éste se realiza de forma adecuada permitirá la incorporación de personas altamente eficientes, que demostrarán aprovechamiento de la información y posibilidades de promoción, esto finalmente impactará en una taza de rotación aceptable frente al mercado. Como lo mencionan Salgado & Moscoso (2008), "la selección de personal condiciona la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección, si la elección es o no es adecuada, esto redundará en el éxito o fracaso de la organización". Esto demuestra que un elemento fundamental para el crecimiento de las organizaciones es la efectividad y calidad en la ejecución de los procesos de selección de personal, teniendo en cuenta que es a partir de allí donde se elige al personal calificado que ayudara al desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por cada compañía.

Para que el proceso pueda desarrollarse es importante conocer cuáles son las características del puesto y comprobar hasta qué punto los candidatos cumplen o no con las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes y destrezas para ocuparlo. A este último conjunto de características se les conoce como competencias y a la evaluación basada en ellas se le denomina selección por competencias. Se trata de un modelo que se ha desarrollado bajo el concepto de selección estratégica de personal, con la idea que dichos procesos deben estar alineados con los objetivos de la organización.

Modelos de selección de personal

Dentro de los procesos de selección tanto en las empresas públicas como privadas, utilizan los modelos tradicional y estratégico como método de evaluación para elegir al personal idóneo que ocupara los cargos vacantes dentro de estas.

El modelo de selección tradicional se fundamenta en una concepción del mercado económico y del mercado laboral basado en una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una Administración concreta desea tener un empleado altamente productivo, debe lograr que sus procesos de acceso y selección consigan determinar qué candidatos poseen los conocimientos o características específicas que pueden poner en práctica inmediatamente. Con esta finalidad, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con métodos más o menos adecuados para los entornos en los que desarrollan su actividad (Salgado y Moscoso, 2008).

De acuerdo a lo anterior, Salgado (2007 b) existen tres métodos de selección generalmente utilizados dentro de los procesos de selección:

> En el ámbito de la Administración pública son las pruebas (exámenes) de conocimiento, la valoración de méritos (puntuación de la formación y de la experiencia, entendiendo ésta habitualmente cómo el tiempo que ha desempeñado un determinado puesto o el tiempo trabajado) y en menor lugar, entrevistas no estructuradas. En el ámbito privado, los métodos más comunes son el currículum vitae, la entrevista y las referencias. (p. 9)

Esto es una muestra de que en los procesos de selección tradicionales se tiene en cuenta que los candidatos o aspirantes a las vacantes que ofertan las organizaciones deben tener una amplia experiencia y conocimientos en el área en que se va a desempeñar, y se deja un poco de lado los resultados que hayan arrojado las pruebas psicotécnicas aplicadas para dicho proceso.

Por otro lado, el modelo de selección estratégico o por competencias parte de la inferencia de que la economía es dinámica y cambiante. Por lo tanto, el mercado laboral y el económico se caracterizan por la globalización y la reducción de fronteras. Este último sostiene que el hecho de que una persona realice muy bien su trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no proporciona ninguna garantía de que sea una persona altamente productiva a largo plazo (Salgado, 2007b).

La afirmación de que las empresas están en un mercado competitivo y cambiante podría llevar a pensar que esta estrategia es sólo válida y aplicable en las organizaciones privadas; sin embargo muchas entidades públicas compiten para lograr la instalación de servicios o infraestructura; incluso algunas de ellas están en competencia con organizaciones privadas para prestar servicios.

En su artículo Selección de Personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica, Salgado & Moscoso (2008), refieren que:

> En el modelo estratégico el punto central son los instrumentos que conllevan a evaluar las capacidades de: aprendizaje, innovación y creatividad, trabajo en equipo, adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial, orientación hacia la calidad, destrezas para el uso de tecnologías de información, las comunicaciones, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas; y además se le presta mayor atención a su salud física y mental, así como a su seguridad dentro de la organización. (p. 4)

Sea cual fuere el modelo de selección que se utilice, el acierto depende de la validez del instrumental utilizado, ya sean: Test de Habilidad Mental General y Habilidades Cognitivas; Medidas de personalidad; Referencias; Test de conocimientos del puesto o Assessment centres, esto supone retos para la selección de personal que se debe centrar en tres aspectos decisivos: a) los posibles efectos de discriminación indirecta de los procesos de selección; b) la utilidad económica de los procedimientos y c) la normatividad en la contratación estatal y sus consecuencias para la selección. (Salgado y Moscoso 2008).

Según Salgado, (2007b) “la comparación de los dos modelos indica que el de selección estratégica es superior desde distintos puntos de vista para la organización y para el candidato”. Pág. 5. La modificación de los nuevos conceptos de selección en las organizaciones hará que los resultados finales medidos en productividad sean mucho más efectivos teniendo en cuenta que todas las técnicas o procedimientos utilizados para la selección de personal deberán estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. De igual manera, esta modificación de conceptos y procedimientos se deberá desarrollar teniendo en cuenta las ventajas que ésta le puede generar a la organización y al talento humano, así como las desventajas o posibles consecuencias que puede traer el no llevar a cabo unas adecuadas modificaciones.

Fases de un proceso de selección de personal

Para hablar de un proceso de selección ya sea estratégico o tradicional es necesario referirse a las fases o etapas básicas que lo componen, como es el reclutamiento, las entrevistas a profundidad y las pruebas técnicas y/o psicotécnicas.

El reclutamiento se inicia con la solicitud que presenta un líder o jefe de vacante al Área de Gestión Humana para autorizar el inicio de la recolección de hojas de vida de los aspirantes a ocupar el puesto solicitado. Este documento interno contiene datos como: el área que solicita, nombre del cargo, grado de escolaridad, experiencia y salario. Bayón F, (citado por Londoño, 2010) define esta etapa como: “la búsqueda de unos candidatos para cubrir una vacante, o el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces a ocupar cargos dentro de una Organización”.

Las características del reclutamiento pueden variar de una organización a otra, ya que pueden ser utilizados distintos criterios a la hora de su ejecución. Se trata de una forma de comunicación por la cual se da a conocer al mercado interno y externo sobre la nueva oportunidad laboral. Para tal fin existen dos métodos: el reclutamiento interno y el externo, la empresa escoge el que más se adapte a sus a sus necesidades o las de la vacante.

Existen además diversas fuentes de reclutamiento o lugares donde se encuentran los recursos necesarios, por eso es necesario identificar y seleccionar las fuentes idóneas a utilizar. Dolan S, (citado por Londoño, 2010) refiere que: "Debe tenerse en consideración que el mercado de recursos humanos está constituido tanto por candidatos ocupados como desocupados y ambos son candidatos útiles. Los candidatos disponibles pueden ser reales (buscando trabajo) o potenciales (no interesados en principio en cambiar de trabajo)"

La entrevista es una parte muy importante en el proceso de selección de personal, tal como lo describe Bohlander, G (citado por Londoño, 2010):

> Es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos; sirve a otros propósitos, como relaciones públicas y los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio. No obstante la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En estos casos, la opinión de distintos entrevistadores podría variar enormemente y la calidad de la contratación sería puesta seriamente en duda.

Es por esto que las Organizaciones de acuerdo a sus políticas realizan como mínimo una o dos rondas de entrevistas, una preliminar para obtener información básica de los candidatos potenciales e ir descartando los menos adecuados y otra para suministrar la información del puesto de trabajo y los requisitos, con ésta el candidato también aclara inquietudes acerca de la Organización y del puesto que ocuparía en caso de ser seleccionado. La entrevista es una etapa definitiva para que el candidato continúe con el proceso o por el contrario desista de postularse a la vacante. Bohlander, G (citado por Londoño, 2010) refiere que las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. Las siguientes son algunas de las entrevistas que se pueden presentar:

a) Entrevista no dirigida: diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.
b) estructurada: diálogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.

c) Entrevista situacional: diálogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.
d) Entrevista para describir comportamientos: diálogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones.

Las mediciones de aptitud y conocimiento por su parte pueden realizarse de manera escrita o por medio de la realización de una labor relacionada con el oficio ha desempeñar, es decir de conocimiento específico o técnico, de acuerdo al cargo vacante, las cuales se realizan a través de pruebas psicotécnicas.

Según Londoño (2010) existen test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de personalidad, intereses, o valores personales. Dichas pruebas tienen un uso muy extendido por parte de las empresas y de las consultorías de selección. La composición de este conjunto de test está en función del tipo de características que se desean conocer, no todos miden lo mismo, la elección debe estar dada por el objetivo que se pretende conseguir. Así que dependiendo de su uso se pueden dividir en tres grandes grupos: test de inteligencia en general, test de aptitudes específicas y test de personalidad.

a) Los test de Inteligencia en general: miden la capacidad de razonamiento, que tiene un candidato en distintas áreas.
b) Los test de aptitud específica: miden el nivel de capacidad para aprender un determinado trabajo y predicen el desempeño futuro.
c) Los test de personalidad: Son capaces de medir las diferentes reacciones que puede tener una persona ante determinadas situaciones o ambientes.

De lo anterior se deduce que las pruebas psicotécnicas pueden detectar en el candidato factores como: fluidez verbal, vocabulario, razonamiento abstracto, aptitud administrativa, atención y percepción, afectividad, razonamiento numérico, preferencias por un área determinada, entre otros, esto de acuerdo a lo que se quiera conocer de él. (Londoño, 2010)

Aspectos que influencian un proceso de selección.

Cronbach (1960) utilizó la distinción entre desempeño típico y máximo para diferenciar entre medidas de capacidad y medidas de personalidad, distinción ampliamente utilizada en los procesos de selección de personal, pero que también puede aplicarse a los criterios predichos. Sackett, Zedeck y Fogli (1988) adoptaron el concepto para describir las variaciones en el desempeño del puesto. Estos autores argumentaban que durante el desempeño típico, (del día a día), los trabajadores en gran medida no se dan cuenta que su desempeño puede ser observado o incluso evaluado, no intentan conscientemente realizar lo "máximo posible" y trabajan en su tarea durante un período de tiempo largo.

Para muchos cargos desde mecánicos de automóviles hasta investigadores o altos ejecutivos, el desempeño típico representa la mayor parte de sus actividades diarias. Sin embargo, en situaciones de desempeño máximo, por ejemplo cuando los mecánicos se dan cuenta de que el jefe los está observando, estos son plenamente conscientes de que están siendo evaluados, se dan cuenta y aceptan implícita o explícitamente instrucciones para maximizar su esfuerzo (Klehe y Anderson, 2007).

El desempeño en el puesto es concebido como una función de la capacidad y la motivación. La motivación se define sobre la base de tres elecciones: el esfuerzo invertido (dirección), el nivel del esfuerzo invertido (nivel) y la persistencia o no en el gasto que supone ese nivel de esfuerzo (persistencia).

Sackett et al. (1988) y DuBois, Sackett, Zedeck y Fogli (1993) propusieron una revisión que iba desde el desempeño típico hasta el desempeño máximo. Durante el desempeño típico, cada una de esas elecciones está en manos del trabajador: (a) ya que su desempeño no está siendo evaluado, así que pueden elegir centrarse en la tarea más relevante o pueden posponerla, (b) puesto que los trabajadores no han recibido o aceptado ninguna instrucción para hacer su mejor ejecución pueden elegir invertir su nivel completo de esfuerzo en la tarea o sólo una parte del mismo, y finalmente, (c) como pueden cansarse durante la continuación de la tarea, los ocupantes pueden elegir persistir en ese nivel de esfuerzo o pueden reducirlo.

Sin embargo, cada una de esas elecciones se verá afectada siempre que una situación de desempeño típico se convierta en una situación de desempeño máximo. Dubois et al. (1993) y Sackett et al. (1988) argumentaron que:

> A menos que uno esté buscando una sanción disciplinaria, tiene poca elección salvo invertir esfuerzo en la tarea en cuestión. Además, (b) el nivel de esfuerzo invertido es alto, ya que la segunda característica de las situaciones de desempeño máximo requiere que los individuos sean conscientes y acepten la orden de esforzarse, y (c) la persistencia del esfuerzo no se demanda o se mide en situaciones de máximo desempeño, ya que el desempeño sólo se observa durante un período de tiempo lo suficientemente corto para que los individuos estén centrados en la tarea.

La investigación de Klehe Ute-Cristine, Profesora Alemana de Psicología del Trabajo y Organizacional, y Anderson Neil. (2007), Profesor Ingles de Gestión de Recursos Humanos, sobre El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal encontró que "el desempeño típico y máximo son constructos diferentes aunque relacionados, y que las medidas de capacidad son mejores predictores del desempeño máximo que del típico".

Aparentemente algunos predictores, tales como las entrevistas estructuradas desarrolladas para valorar evaluar intenciones o elecciones pasadas, pueden servir especialmente para predecir bien el desempeño típico, pero son necesarias replicaciones de tales hallazgos. También se encuentra que la motivación juega un rol en el desempeño máximo. Igualmente, las situaciones de desempeño máximo pueden demandar algunas habilidades adicionales poco necesitadas durante el desempeño típico, tales como habilidades de autogestión, pensadas en la capacidad para regular los pensamientos y emociones de uno mismo cuando está bajo presión. Las condiciones de desempeño máximo pueden aumentar la interferencia cognitiva y la ansiedad, lo cual puede distraer a los trabajadores mientras se les pide que se concentren en la tarea.

En este momento se pueden hacer algunas sugerencias y afirmaciones para la práctica; sin embargo, todavía está lejos de ser una subdisciplina madura y desarrollada en términos de lo que Anderson, Herriot y Hodgkinson (2001) denominan como "Ciencia pragmática". La

psicología de selección en toda su historia ha estado ensombrecida por los problemas de medición del criterio, y el caso del desempeño típico-máximo no es una excepción. La necesidad más urgente de investigación empírica se relaciona con el uso de predictores de desempeño máximo en puestos donde ocurren incidentes críticos con grandes o delicadas consecuencias.

Otro tema que impacta los procesos de selección es el relacionado con la invasión por parte de algunos métodos y herramientas utilizadas durante los mismos. Según las experiencias de algunas personas, se evidencian situaciones de abuso mediante la utilización de herramientas como el polígrafo, la visita domiciliaria, los centros de simulación, demoras excesivas en los procesos o falta de retroalimentación; aspectos que dan cuenta de situaciones desafortunadas que los participantes en estos procesos no denuncian por distintas razones: unas de las más importantes son la falta de legislación clara sobre estas prácticas o el temor a las represalias que las organizaciones pueden llegar a tomar si sus empleados critican la forma como fueron seleccionados. Otra razón que resulta ser muy evidente es el nivel educativo y la desinformación de los candidatos respecto a lo que se puede o no hacer durante un proceso de selección.

Es posible pensar que la selección de personal es un proceso que se hace necesario en las organizaciones, toda vez que la empresa requiere identificar competencias laborales propias del personal que ingresa; sin embargo, complicar el proceso con artefactos como el polígrafo, los centros de simulación o entrevistas intimidantes, no resulta ser la solución, máxime cuando éste en ocasiones puede llegar a violar principios éticos fundamentales.

Esta crítica no está orientada a proponer que dichos procesos desaparezcan; más bien se trata de contribuir a lograr que sean más respetuosos y acordes con lo que la empresa requiere conocer de quien aspira ingresar a la misma, sin violar la privacidad y autonomía de los candidatos, para que de esta manera se inicie una relación de confianza laboral, donde el seleccionado no se sienta intimidado y pueda cumplir de manera óptima con su gestión. (Hernández, 2012).

A pesar de lo recomendado por Hernández, es importante mencionar que la evaluación de un potencial candidato a un puesto puede verse influenciada por la activación previa de

estereotipos, lo cual puede sesgar la evaluación general del supuesto candidato y esto explicaría parcialmente los efectos sobre la posterior evaluación de la adaptación del candidato si es seleccionado. (Horcajo y Becerra, 2009).

Por lo anterior, un contexto concreto en el que es fundamental juzgar con precisión, es el de la selección, las organizaciones formales deben seleccionar a sus candidatos, como ya se ha mencionado, en función de los méritos y competencias, evaluados de forma válida y fiable, intentando que factores como el estado de ánimo del evaluador o sus preferencias subjetivas y creencias estereotipadas no influyan en esa toma de decisiones.

A pesar de lo mencionado anteriormente, investigaciones llevadas a cabo en psicología han mostrado que los juicios y los comportamientos de las personas pueden ser influidos por multitud de variables aparentemente irrelevantes. En una de ellas, Horcajo Javier (2009), Doctor en Psicología, de nacionalidad español, refiere que:

> Las personas manifiestan una mayor satisfacción con su vida cuando se les pregunta por ello en un día soleado; expresan actitudes más favorables hacia la economía después de ver una película cómica; muestran más acuerdo con una propuesta persuasiva si, cuando la escuchan, al mismo tiempo, mueven la cabeza verticalmente; y muestran peores modales después de completar palabras relacionadas con el prototipo de maleducado. (p. 2)

En relación con este último resultado, cabe señalar que los estereotipos constituyen uno de los factores que con mayor frecuencia contaminan los juicios de las personas en su comportamiento social cotidiano. Como lo mencionan Horcajo y Becerra (2009), por estereotipo se entiende un conjunto estructurado de creencias, compartidas dentro de una misma cultura, acerca de los atributos o características que poseen las personas en función de su pertenencia a un determinado grupo social.

Por lo anterior, se puede decir que querer ser neutral cuando se juzga a una persona o negar la presencia de un determinado sesgo no garantiza dicha objetividad, siendo necesarias otras condiciones y habilidades para trabajar sobre el contenido, el origen y la evaluación de los propios pensamientos. Las personas no suelen disponer de los conocimientos y las habilidades cognitivas necesarias para controlar nuestra mente ante posibles influencias no deseadas que

menoscaben la eficacia de sus juicios y acciones, por esta razón es imprescindible contar con una adecuada formación y entrenamiento de los futuros seleccionadores en estas competencias (Horcajo y Becerra, 2009).

Normatividad en los Procesos de Selección

Normatividad en el Sector público

En el caso de la gestión pública, las entidades tienen la obligación de ser garantes de los procesos frente a los ciudadanos, por lo que en países como España se han incluido normas para garantizar que la selección de personal se realice bajo la base de principios como la igualdad y el mérito. Salgado (2007), menciona en su artículo que "si nos referimos a las Administraciones públicas españolas éstas pueden utilizar legalmente todos los instrumentos que emplea actualmente la empresa privada para este fin".

El proceso de selección de los empleados públicos es una variable importante en el modelo del servicio civil, así como el criterio y procesos a través de los cuales se selecciona a un funcionario público habla mucho sobre qué es lo que la organización valora (Matas y Salvador, 2003). En los modelos cerrados basados en categorías se establecen procesos selectivos que promueven perfiles generales; mientras que en los sistemas abiertos se potencian perfiles especializados adecuados a los puestos a ocupar. Los mecanismos de selección deberían tener en cuenta tanto las funciones a desarrollar como las perspectivas que se tiene del rol a futuro.

Resulta frecuente encontrar críticas a la ineficiencia de estos mecanismos de selección que tienen origen en la interpretación de los principios y su aplicación, según la cual se recurre a mecanismos formales poco útiles de cara a la elección de los mejores candidatos. Es decir, en la forma en que las instituciones plantean los principios de igualdad, legalidad, mérito, capacidad, imparcialidad y publicidad. (Matas y Salvador, 2003).

En el artículo de Salgado, (2008) sobre El ingreso a las Administraciones Públicas: evaluación por competencias se afirma que "en el caso de la Administración pública española los

principios mencionados no han sido garantizados formalmente a lo largo de los procesos de selección". Según el autor las entidades consideran que el principio de igualdad se cumple cuando todos los aspirantes sometidos a un proceso son evaluados utilizando el mismo examen o las mismas técnicas evaluativas. Sin embargo, el significado real de este principio es que los resultados del proceso deben ser los mismos independientemente del origen, grupo o procedencia social del aspirante.

Otro ejemplo de mala aplicación de los principios es el caso del principio de capacidad; ya que en la gestión pública española muy pocas veces se ha examinado hasta qué punto las pruebas aplicadas evalúan la capacidad de los candidatos. Según Salgado, (2008) "en España no existe ningún estudio en el cuál se hayan examinado las características de los exámenes en su relación con la posterior actuación en el puesto de trabajo". Desde ese punto todos los procesos desarrollados hasta el momento estarían violando el principio de capacidad.

La Comisión designada para la elaboración del Informe del Estatuto del Empleado Público en España ha hecho varias recomendaciones al respecto al añadir otra serie de principios y normas de actuación. El primer ajuste es que hace explícito que la selección de personal tiene la finalidad que exista un ajuste entre las competencias requeridas para el cargo y el grado que el aspirante pueda tener en esas mismas competencias. El segundo, menciona que éstas son fundamentales para un buen desempeño laboral por lo que deben estar relacionadas con la gestión de cada ocupante. El tercer ajuste se refiere a que todos los instrumentos que se utilicen a lo largo de un proceso de selección tienen que haber demostrado su fiabilidad y validez.

Cuando se refirieren al concepto de fiabilidad es al grado en que las medidas efectuadas están libres de errores de medición. Aunque es preciso aclarar que ninguna medición humana está totalmente libre de error. En cuanto al concepto de validez se interpreta como el grado en que dicha medición está relacionada con el desempeño en el trabajo, es decir, hasta qué punto las puntuaciones de una prueba permiten predecir el futuro desempeño de un trabajador. Salgado, (2008) plantea que "son escasas las Administraciones Públicas que han hecho estudios sobre fiabilidad y validez de los instrumentos".

En consecuencia el informe concluye que la práctica habitual de los procesos de selección de las Administraciones Públicas dista mucho de ser amparada a través de resultados de investigación científica. Matas (2003) argumenta referente al tema que:

> Es claro que en el caso del sector público hay que optar por un modelo más flexible que facilite la adecuación de los candidatos a los puestos, por lo que en este sentido trasladar un modelo desarrollado aplicado en Europa para América Latina podría significar grandes riesgos, y asegura que la mejor opción sería introducir nuevos valores y consolidar una política administrativa complementada con adaptación de la persona al puesto de trabajo. (p. 14)

De acuerdo a lo anterior es válido concluir que este tipo de procesos no pueden ser fiel copia de un modelo extranjero, debido a que la cultura, costumbres y reglamentación son diferentes por lo que no podría garantizarse la aplicabilidad y efectividad del mismo. Otro tema que cobra importancia al interior de las entidades públicas es el relacionado con la honestidad de los posibles candidatos a un cargo, ya que se trata de funciones que comprometen la administración de los bienes públicos. Un aspecto importante a considerar en la evaluación de candidatos es que la mayor parte de los inventarios auto descriptivos están sujetos a distorsión (Strucchi, 2001)

En relación con la honestidad el cuestionamiento que surge es doble. Por una parte desde el punto de vista científico, es decir, si es posible o no medir la honestidad; y desde el punto de vista ético, si existen personas que puedan tener la autoridad para determinar si alguien es honesto o no. Para abordar el tema se hace necesario apelar a múltiples fuentes de información y evaluación. Sin embargo, según Strucchi (2001) la pregunta que surge es ¿qué significa la honestidad para el candidato? Y la conclusión es que puede significar algo diferente para los evaluadores.

El objetivo del evaluador debe ser predecir con la mayor cercanía posible y a través de las diferentes herramientas de evaluación, su comportamiento, no si son buenas o malas personas. Se trata de averiguar si se ajustan a la definición de ese comportamiento que tenga la organización, con el fin de determinar si cuentan con los parámetros de honestidad necesarios para

desempeñarse en determinada labor. Lo importante es tener absolutamente claro el alcance que tiene este tipo de valor para los solicitantes (Strucchi, 2001).

Es relevante mencionar que el gran número de instrumentos de evaluación que se están perfeccionando en algunos sectores, pueden aportar para lograr niveles de certeza sobre el posible comportamiento de los candidatos; no obstante, es imposible determinar el nivel de honestidad de una persona. Razón por la que entre más robusto y estructurado sea un proceso de selección se podrán mitigar riesgos en el caso de las organizaciones públicas.

El sistema de función pública de México, por ejemplo; se adscribe a los denominados sistemas de carrera. En estos sistemas el funcionario seleccionado no lo es para ocupar un determinado puesto de trabajo sino para ingresar en una categoría funcionaria (llámese Cuerpo, Escala o Clase de especialidad) a la que están adscritos un conjunto de puestos de trabajo que se irán ocupando a lo largo de la vida laboral del empleado (Puertas e Ibáñez, 2011).

Y allí es donde se encuentra el centro del problema: cómo conciliar la generalidad de estas agrupaciones con la especialización de los puestos, ya que a pesar que este sistema tiene una gran ventaja al permitir que cada empleado tenga una visión global de la entidad pública para la cual trabaja, también es importante tener en cuenta que se pierde la especialidad de las profesiones que también cobra vigencia para el desempeño de algunas funciones. Esta problemática es exclusiva de los puestos de nivel superior y no de todos, ya que hay Escalas o Clases de especialidad que tienen adscritas un gran número de dotaciones con funciones muy homogéneas. Por lo anterior, este sistema requiere una medición que permita evidenciar si las personas adquieren en el tiempo necesario las competencias requeridas para ocupar un puesto y si realmente son eficientes, ya que no se puede dejar de lado el análisis costo beneficio del modelo.

Además de los conocidos requisitos generales de acceso, prevén una interesante novedad a saber, que en la convocatoria puedan incluirse otros requisitos específicos que guarden relación objetiva y proporcionada con las funciones asumidas y tareas a desempeñar, sin perjuicio de su descripción de manera abstracta y general, de forma que no suponga la configuración de un proceso selectivo al que además pueda aspirar una concreta persona o grupo de ellas.

Como se ha dicho, “la consecución del objetivo de incorporación de la persona dotada de mayor mérito y capacidad, de la más idónea para el desempeño de las funciones de que se trate, no puede provocar la dilución de la alta legitimidad social de que gozan actualmente los vigentes sistemas de selección” (Puertas e Ibáñez, 2011).

Lo anterior supone un reto para las entidades públicas ya que en búsqueda de un proceso adecuado no puede caerse en la discriminación. En este punto no puede dejar de mencionarse además, el tema del acceso al empleo público para personas con discapacidad, que vaya más allá del cumplimiento estadístico de unos porcentajes predeterminados, que debe suponer un compromiso social de las Administraciones Públicas y que especialmente en el caso de la discapacidad intelectual suponga un auténtico modelo de acceso, completamente adaptado tanto en el procedimiento como en la valoración del mérito y la capacidad.

Con el fin de dotar de garantías a los puestos de trabajo a personas con discapacidad, parece aconsejable suprimir definitivamente el frecuente supuesto en las convocatorias según el cual las plazas reservadas a discapacitados que queden desiertas aumentan al resto de las ofertas, para ser sustituida por una obligación de mantenimiento de la vacancia de dichas plazas que se añadirán a la siguiente Oferta de Empleo Público, y por ende a la siguiente convocatoria como reservadas para discapacitados, además de las que correspondan por aplicación en el ejercicio correspondiente de la misma norma legal.

Puertas (2011) argumenta que:

> El incremento en la calidad de prestación de los servicios públicos pasa sin duda por una mejora en la gestión de los recursos humanos, más flexible y dinámica, más permeable a las necesidades de la sociedad a la que sirve, comenzando por una modificación paulatina de la selección de los empleados públicos, que sin perder su objetividad gane en agilidad y vaya introduciendo nuevas herramientas e instrumentos que se han revelado eficaces en el sector privado y que permitan reclutar realmente a los ciudadanos de mayor mérito y capacidad. (p. 195)

En noviembre de 2000 el Consejo Europeo adoptó una Directiva Antidiscriminatoria que establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo, de indudable trascendencia para los psicólogos. La Directiva prohíbe la discriminación directa o indirecta con base a edad, discapacidad, ideología y orientación sexual, y reafirma a anteriores Directivas sobre igualdad laboral entre géneros y sobre el trato a minorías étnicas y raciales (Aramburu, 2004).

Igualmente, esta Aramburu (2004), argumenta sobre esta prohibición de discriminación que:

> Se aplica de modo especial a las "condiciones de acceso al empleo" y a los procedimientos de reclutamiento y selección en todo tipo de empresas. "La única excepción tiene que ver con el acceso al empleo de las personas con discapacidad, donde el Consejo ha establecido un periodo adicional de tres años para adoptar las medidas relativas al rediseño de puestos y la adopción de otras facilidades" (Pág. 199).

Referente a lo mencionado en cuanto a la selección y acceso al empleo, no sólo prohíbe la discriminación intencional, también las prácticas cuyo efecto es la segregación laboral de personas o colectivos debida a la raza, origen nacional, religión, edad y orientación sexual, y son reglas que debe aplicar toda compañía, especialmente los departamentos de Recursos Humanos y Selección de Personal.

En el plano teórico, el nuevo marco legal puede suponer un cambio en la manera de entender los conceptos de "equidad" y "sesgo" del predictor, y en el plano profesional la Directiva afecta a los métodos y procedimientos de selección que usan las organizaciones.

Como lo menciona Naranjo (2012) en su estudio sobre El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia):

> La discriminación e ilegalidad en los requisitos de selección laboral es un fenómeno vigente en el entorno empresarial. Las evidencias muestran que un 77% de un grupo de personas encuestadas que participaron en procesos de selección están de acuerdo en que el mismo se realizó de manera acorde con las normas legales; esto se debe al desconocimiento de las

> normas que regulan los factores de exclusión laboral, tales como el artículo 13 de la Constitución nacional, que consagra: "Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica" (p. 2)

A su vez el 27% de las personas encuestadas consideró que los procesos no se hicieron acorde con lo estipulado por la ley; esto basado en normativas actuales que prohíben la discriminación laboral por factores como la edad y el sexo (Naranjo, 2012).

En el Estado Colombiano, el proceso de selección está reglamentado por la 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, estableciendo en la misma el proceso de selección del personal para ocupar los diferentes cargos y las distintas etapas para surtir dicho proceso así: En el Título V "El Ingreso y el Ascenso a los Empleos de Carrera", específicamente en el Capítulo I se refieren los Procesos de selección o concursos. (Anexo 1)

De otro lado, aquellas actividades que no pueden ser desarrolladas por personal de planta, demandan que sean realizadas por personal de contrato, lo que constituye otra modalidad de ingreso de personal a las entidades públicas, esta modalidad se reglamenta según lo señalado en la Ley 80 de 1993 Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, que en su artículo 32 reza así:

> Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo. Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. En ningún caso estos contratos generan relación

laboral ni prestaciones sociales y se celebrarán por el término estrictamente indispensable. (Pág. 26)

Respecto de la contratación Directa, la Ley 1150 de 2007 además de introducir medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 también dicta otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos, y define que "para la modalidad de selección de Contratación directa, solamente procederá en los siguientes casos: Para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, o para la ejecución de trabajos artísticos que sólo puedan encomendarse a determinadas personas naturales" (Pág. 5)

Normatividad en el Sector Privado

Si hablamos del caso particular de las empresas privadas éstas han fortalecido la gestión de los recursos humanos desde la selección de personal con la aplicación de nuevos esquemas de carácter competitivo dentro del mercado laboral en el que se mueve cada organización. No obstante, este proceso de selección parte desde un proceso de reclutamiento que inicia con conocer las vacantes en oferta, la búsqueda de fuentes internas y externas que ayuden a proporcionar candidatos idóneos, hasta la verificación de sus datos personales y laborales, pasando por la entrevista preliminar que permite identificar si el candidato cumple o no los requisitos para poder pasar a la siguiente fase del proceso de selección. La selección se ha convertido entonces en una de las etapas más importantes y decisivas dentro de la gestión de recursos humanos ya que pretende satisfacer una necesidad específica de la organización. (Perea, 2006).

Además del proceso de selección existen otros procesos al interior de las organizaciones relacionados con el Talento Humano que les permiten alcanzar los resultados esperados. En Colombia, por ejemplo, tanto las empresas privadas como públicas brindan a personal nuevo y antiguo planes de capacitación y formación con el objetivo de actualizar o perfeccionar sus niveles de conocimiento o en muchas ocasiones de acuerdo a las necesidades que tenga la organización. De igual manera, hoy en día se implementan evaluaciones de desempeño y de méritos, con la finalidad de conocer las competencias cualitativas y cuantitativas que respondan a

los objetivos y políticas de la organización. Perea (2006) argumenta que "el proceso de Captación de recursos humanos tiene como propósito armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; y se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal".

En el sector privado, cuando el personal ingresado no responde a las necesidades del puesto de trabajo, la organización pierde tiempo y dinero, pero existe la posibilidad de decidir un despido y reiniciar la búsqueda. En el caso del sector público, pasado el tiempo asignado para la provisionalidad y confirmado en el cargo, el agente adquiere estabilidad y sólo puede ser despedido mediante la implementación de un sumario administrativo (Milito, 2007). De aquí parte el reto de la función de los departamentos de recursos humanos, que consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecúe a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de cada tipo de administración, que se reflejará en indicadores.

Según el artículo de Milito (2007), un proceso de selección estructurado consta de cuatro etapas principales:

1. La Etapa Inicial: en la que se definen las características del personal deseado en cuanto a sus competencias y formación. Según el autor "un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del área solicitante y las reales posibilidades de la organización de satisfacerlas".
2. La Etapa de planificación: en la que se hace necesario planear el mecanismo de selección a usar y las herramientas; así como la definición de las competencias que el trabajador necesita para desempeñar sus funciones; que incluyen las competencias cognitivas, prácticas y sociales. Definiendo así el perfil ocupacional.
3. La Etapa de implementación: se refiere al momento de ejecución cuando se pone en marcha el mecanismo planificado y se llevan a cabo todos los pasos. La responsabilidad de la ejecución queda en manos del equipo designado para la selección.

4. Etapa de incorporación e inducción de la persona seleccionada.

Lo anterior nos da referencia que la selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea (Hernández, 2012). Además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa; sin embargo existe una arraigada tendencia a complicar los procesos de selección de personal, bajo la premisa de que de esta manera, serán más científicos, objetivos y eficientes, sin tener en cuenta las implicaciones que los nuevos dispositivos representan para los candidatos que participan en los mismos.

Por otra parte Milito, (2007), argumenta que "en un proceso de selección de personal exitoso deben conformarse equipos de trabajo interdisciplinarios en lo profesional y de variados sectores en cuanto a la participación de las distintos organismos públicos y gremiales". (p. 5) Con esto se logra una ruptura de criterios preconcebidos y además se garantiza que exista una perspectiva de trabajo y de análisis más amplia, ya que desde cada profesión o especialidad se puede tener un enfoque diferente de la situación y por lo mismo muchas formas posibles de solución u oportunidades de mejora.

Salgado, Gorriti y Moscoso (2007) aportan un artículo en el que muestran que la entrevista conductual estructurada es un excelente predictor tanto del desempeño global como del desempeño de tarea y del desempeño contextual para la selección de personal de puestos de jefatura en la Administración Pública española. Además examinan las reacciones de todos los implicados en el proceso de selección (entrevistados, entrevistadores y miembros del panel de entrevista). Las conclusiones indican que esta modalidad de entrevista supera las limitaciones de entrevistas clásicas (débiles coeficientes de fiabilidad y validez) y es muy bien aceptada tanto por los entrevistados como por los futuros colegas y jefes.

Por su parte Lievens (2007), aporta un artículo de revisión sobre los test de juicio situacional, uno de los mejores predictores de desempeño tanto en el ámbito laboral como en el educativo y que, sin embargo, han sido escasamente utilizados en la toma de decisiones y poco

investigados hasta los últimos años. De acuerdo a Lievens, los test de juicio situacional añaden validez a la obtenida por los de capacidad cognitiva general y de personalidad y deberían ser incluidos en las tradicionales baterías de selección de personal. Además, estos test pueden ser aplicados utilizando los recientes avances de la tecnología multimedia.

Salgado (2007) contribuye con un artículo en el que presenta un análisis de la utilidad económica de la entrevista conductual estructurada para la toma de decisiones en la Administración Pública española. Utilizando las fórmulas de Brogden, Cronbach y Gleser (Brogden, 1949; Cabrera y Raju, 2001; Cronbach y Gleser, 1965) y usando como método de estimación de la desviación típica del desempeño expresada en unidades monetarias el método CREPID desarrollado por Cascio y Ramos (1986, Cascio 1991), los resultados indican que la utilización de este formato de entrevista produce una elevada productividad que se traduce en cuantiosos ahorros de costes.

Por otro lado al referirnos a la normatividad de la empresa privada, como lo menciona el artículo 333 del Régimen económico y de hacienda "La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común", por ello en Colombia existen entidades encargadas de regular estas actividades y velar porque se cumplan los parámetros legales, entre ellas tenemos a la Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad encargada de la concesión de derechos sobre nuevas creaciones (Patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales y esquemas de trazados de circuitos integrados) y a los comerciantes sobre los signos que utilizan para distinguir sus productos y servicios (Marcas, lemas, nombres y enseñas comerciales) en el mercado. Asimismo, conoce y decide sobre la declaración de protección de una denominación de origen (Decreto 3081 de 2005). Al referirnos a la regulación laboral en el Estado Colombiano, para la empresa privada está reglamentada por el Código Sustantivo del Trabajo. (Anexo 2)

De la misma forma, a través de la Dirección de Investigaciones, adelanta investigaciones administrativas a los fabricantes, importadores, productores y comercializadores de bienes y servicios sujetos al cumplimiento de reglamentos técnicos y por violación de las disposiciones relacionadas con metrología legal y, podrá imponer las medidas y sanciones correspondientes.

Para que un modelo de libre empresa apalanque el desarrollo del país y represente posibilidades de desarrollo para todos, es necesario que la actividad empresarial no se vea afectada por conductas monopolísticas y desleales. Con la finalidad de fortalecer la eficiencia del aparato productivo nacional, garantizar que los consumidores tengan libertad de acceso y elección a la oferta de bienes y servicios, así como propender porque en el mercado exista variedad de precios y calidades, la Superintendencia investiga, corrige y sanciona las prácticas comerciales restrictivas de la competencia y la competencia desleal.

En cuanto a la Cámara de Comercio (s/f), como personas jurídicas de derecho privado cumplen por delegación legal algunas funciones públicas como:

> Es el caso de los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, carácter privado que no pierden por el hecho de que hayan recibido el encargo de cumplirlas. Estas funciones son expresamente señaladas en la Ley y han de cumplirse en la forma taxativa señalada en los ordenamientos que las consagran y las regulan, en consecuencia las Cámaras solo actúan conforme a dichas reglas. Pero desarrollan también funciones privadas, cuyo cumplimiento y desarrollo no está sometido a pautas o reglas determinadas en el mismo ordenamiento legal que las establece.

Deben servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos, adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos. Además deben llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos. Así mismo ejercen funciones de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta y prestan sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores.

Lógicas subyacentes al modelo público y privado

Neo imperialismo y Neoliberalismo

De acuerdo con John Saxe (citado por Paz 2005), la globalización puede ser considerada de tres maneras; como categoría científica, como una categoría histórica o desde el punto de vista de la sociología del conocimiento. Se trata de un fenómeno nuevo homogéneo que conduce a la democracia, el progreso y el bienestar universal; también se dice que impulsa la globalización democrática y que por lo mismo conduce a la desaparición progresiva del Estado o al menos a la pérdida de la importancia del mismo. Se trata por lo tanto de un largo proceso histórico que tiene su origen con el mercantilismo que lleva a buscar nuevas rutas para conseguir productos y que ha tenido momentos de aceleración gracias a los avances de la ciencia y la tecnología. (Paz, 2005)

Con la expansión mundial del comercio se favoreció la globalización de la producción y sofisticación de artículos, situación que permitió la multiplicación de la división del trabajo, volviéndose una práctica común la fragmentación del proceso productivo en diferentes regiones y países, lo que a su vez llevó a la globalización financiera y con ello la trasformación del capitalismo en imperialismo. Actualmente el desarrollo de la comunicación y la informática ha favorecido la generación del capital financiero cuyo manejo es cada vez más autónomo al del capital industrial. La globalización de la economía está muy lejos de ser un proceso homogéneo, hay marcadas desigualdades entre países e incluso entre regiones dentro de un mismo territorio nacional. Esto se puede evidenciar entre los países de mayor desarrollo que cuentan con avances como ingeniería genética o robotización en sus procesos productivos, frente a los sistemas condiciones laborales marcadas por el siglo XIX que aún se aprecian en países con menor grado de desarrollo. (Paz,2005)

Los denominados países en vía de desarrollo como los Latinoamericanos han quedado al margen de los beneficios provenientes de los grandes avances tecnológicos y sólo se acude a ellos si cuentan con mano de obra calificada y barata que pueda garantizar ciertos niveles de productividad. Por tal razón la afirmación de que la globalización es la llave del progreso y bienestar no es válida para todos los países, en las naciones de América Latina aumenta la

pobreza, crece el desempleo (6,3% Según Cepal) y el subempleo (56% según BID) lo que ha desmejorado la calidad de vida. Así mismo se han vuelto más grandes las brechas entre quienes pueden incorporarse al proceso de desarrollo y quienes permanecen marginados. (Paz, 2005)

El principio de que la globalización de la economía favorece la globalización de la democracia también es cuestionable. En esas condiciones, el ejercicio de la democracia se reduce a la lucha electoral y al discurso político pero no trasciende a todos los sectores de la población que en su mayoría promueven el abstencionismo, y la propuesta de que la globalización reduce la importancia de la figura del Estado tampoco se ve en realidad, por el contrario se evidencia un fortalecimiento del nacionalismo en los países de desarrollo relativo. Los elementos anteriores explican una parte del aumento en los beneficios empresariales al nivel de toda la economía y por tanto para apoyar las diferencias en el trato laboral debe intervenir el gobierno. (Paz, 2005)

La globalización cambia así la forma de organización y funcionamiento del gobierno fortaleciendo al Estado, con las relaciones más frecuentes y estrechas que se dan entre las corporaciones multinacionales y los gobiernos de los países donde radican las casas matrices de estas. La concentración de las grandes corporaciones en un número reducido de países puede apreciarse en la última década, cuando en el mundo operaban 37 mil empresas multinacionales de las cuales el 70% se localizaba en tan sólo 14 países considerados dentro de los más desarrollados para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En esta fase de neo imperialismo se ha dado lugar a varios procesos entre ellos el cambio de la existencia social en razón de los avances ocurridos en tecnología y comunicaciones. Sin embargo, no todos los habitantes del mundo se han beneficiado de estos avances. Por tal razón los países definieron una política económica que sería capaz de permitir al resto de las naciones la obtención de esos beneficios: el neoliberalismo. Larry S. Carney (citado por Paz, 2005) presenta una referencia sobre el contenido de la política neoliberal de la siguiente manera:

> a) Eliminación de déficit fiscal mediante la reducción del gasto público, b) Reorientación del gasto público a favor de los sectores educativo, salud e infraestructura, c) Establecimiento de base tributaria con tasas modestas, d) Determinación de tasas de interés por mecanismos de mercado, pero a nivel moderado, e) Mantenimiento de cambio competitivo capaz de

promover las exportaciones y de lograr balanzas financiables en la cuenta corriente, f) Promoción de las exportaciones y liberalización de las importaciones, g) Fomento de la inversión extranjera directa, h) Venta de empresas públicas porque se considera que la empresa privada es más eficiente.

James Petras y Morris Morley (citado por Paz, 2005) examinaron la trayectoria del liberalismo y consideran que el inconformismo de los pueblos no se refleja en las urnas, estos autores afirman que el neoliberalismo ha tenido tres momentos marcados desde sus inicios: ascenso, decadencia y reproducción. Los gobiernos de América Latina han apoyado su política económica en los programas de estabilización y ajustes diseñados por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Al llegar al ejercicio del poder los gobernantes pusieron en marcha medidas económicas que continuaron erosionando los parámetros de vida de los sectores más populares. Algunos especialistas advirtieron que la política neoliberal no proporcionaría el desarrollo social ni la superación de los problemas económicos; pero sí favorecerían la porción de ingreso captado por un sector privilegiado de la población.

Los mismos autores afirman que la política neoliberal tiene muy poco que ver con la necesidad de impulsar el desarrollo económico y social, por el contrario la privatización de las empresas del sector público no añade capacidad productiva ni genera nuevas fuentes de empleo. Por lo mismo el principio neoliberal que sostiene que la apertura comercial impulsa a las empresas a modernizar su tecnología, elevar la calidad de fuerza de trabajo y abrir nuevos mercados en el exterior no resulta válido cuando se aplica a países y empresas que no se encuentran en el mismo nivel de desarrollo.

En esta nueva fase del neoliberalismo lo que se pretende es que los países en vías de desarrollo eliminen las restricciones que aún mantienen en sectores como la minería, agricultura, recursos forestales y pesqueros; con el fin de alentar la inversión del capital extranjero en dichos procesos productivos importantes, lo que significaría condenarse a incrementar la exportación de materias primas que son indispensables para garantizar la expansión futura de la economía; e incluso buena parte de los recursos naturales podrían perderse para siempre. (Paz, 2005) En medio de esta nueva etapa de la política neoliberal se encuentran las empresas públicas y

privadas, enfrentadas a la competitividad del mercado con la necesidad de tener una fuerza laboral productiva y eficiente, en lo que inciden directamente los procesos de selección.

Las Funciones del Estado

La correcta administración de los recursos del estado dentro del marco político económico y social puede llevar a lograr los objetivos de orden público y se traducen en bienestar social como función fundamental del Estado. En ese sentido algunos autores proponen el concepto de desarrollo como proceso de un cambio social que implica un método que permita igualar las oportunidades sociales, políticas y económicas. El ámbito de las finanzas públicas está conformado por todas aquellas funciones y actividades enmarcadas en diferentes áreas de conocimiento que llegan a materializarse en operaciones con fondos públicos. (Soto, 2007)

Desde el marco jurídico se delimita y otorga sostenimiento a las actividades financieras al crear las reglas bajo las cuales se realizan las transacciones necesarias para que el Estado pueda llegar a sus finalidades de cumplimiento. Las políticas económicas requieren de un marco jurídico y un aparato administrativo para seguir los procesos y procedimientos y finalmente llegar a los fines sociales que previamente se determinan.

Rousseu, (citado por Soto, 2007) en su obra el Contrato Social contribuye a la descripción de las diferentes formas de gobierno partiendo desde el concepto de soberanía bajo la propuesta inicial donde la justicia y la utilidad no se separan. La consecuencia de esos principios establecidos es que únicamente se puede dirigir los esfuerzos del estado de acuerdo con los fines de su institución que es el bien común. Cada una de las funciones del estado es de naturaleza política, dentro de ellas se encuentran aquellas referentes a la captación y asignación de recursos con los que el Estado financia su mandato; le corresponde obtener los fondos para su gestión.

El Estado no sólo está orientado al cumplimiento de sus leyes fundamentales y sus objetivos políticos, además dirige su actividad diaria hacia grandes objetivos sociales y económicos y a la consecución de medios para poder alcanzarlos. La actividad financiera del Estado se distingue principalmente por su naturaleza y contenido completamente diferente a la

actividad realizada por los particulares. Según Flórez Zavala (citado por Soto, 2007) la obligación principal del Estado “consiste en el cobro de la prestación tributaria ya que no es un derecho para éste percibir los impuestos ya que no es potestativo para él hacerlo, es obligatorio”.

Los diferentes aspectos del Estado conforman estructuras cuya interacción desemboca en el interés público; las leyes y los programas trazados dentro de un marco político económico y social sumando a la correcta administración dirige las acciones a lograr objetivos de orden público traduciéndose en bienestar social. Dicho bienestar social debe ser una prioridad para las entidades del estado, que prestan servicios a los ciudadanos; pero también debe ser un interés de quienes las conforman, por lo que sus capacidades y desempeño deben estar alienados con dicho objetivo; es allí donde los procesos de selección cobran sentido e importancia.

Autonomía Territorial

La Constitución Colombiana de 1991 en el campo de la Organización Territorial introdujo el concepto de autonomía para las Entidades Territoriales. Y no lo hizo de cualquier manera: el artículo primero definió a Colombia como "...República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales...". Además, el art. 287 aclaró el significado de esa autonomía: "Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses y dentro de los límites de la Constitución y la Ley. En tal virtud tendrán los siguientes derechos: 1. Gobernarse por autoridades propias. 2. Ejercer las competencias que les correspondan. 3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. 4. Participar en las rentas nacionales".

Para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado, es necesario articular las competencias de los distintos órganos que lo integran, para lo cual la Constitución fijó un marco general y dispuso que le corresponda al Congreso de la República, a través de una Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, establecer la distribución competencias entre los distintos niveles de la Administración. La jurisprudencia constitucional ha fijado, a partir del marco constitucional, los criterios que permiten dilucidar la garantía constitucional y su implicación en la autonomía municipal. (González, 2012)

Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, siempre dentro de los límites de la Constitución y la ley, y en virtud de dicha autonomía serán titulares de una serie de derechos. Asimismo, le ordena al legislador fijar las competencias de los entes territoriales, de sus órganos de gobierno y administración. (González, 2012)

La privatización de las entidades públicas

Durante las últimas décadas, las empresas públicas que anteriormente tenían su fuerte económico a nivel nacional, han optado por la venta de sus acciones al sector privado, y como resultado final se ha visto la privatización total de estas entidades. Situaciones como estas no solo se han visto en Colombia sino a nivel mundial, buscando el fortalecimiento económico pero sin pensar en las consecuencias que podía traer esta transformación a nivel social.

A finales de los años 70, la perspectiva de privatizar las empresas públicas que operaban en sectores de servicios como el acueducto, electricidad, gas, entre otros, resultaba poco atractiva en términos políticos, sin embargo, tan solo dos décadas después, la mayoría de los gobiernos en todo el mundo habían puesto en práctica programas de privatización de empresas públicas como remedio global contra la epidemia creada por las empresas públicas (Clifton, Comin y Díaz, 2006).

Ortega, (2003), argumenta respecto a la privatización de las empresas públicas que:

> En las últimas décadas, el juicio sobre el papel de la empresa pública en el mundo occidental ha cambiado radicalmente. Estamos asistiendo a una oleada de privatizaciones de empresas estatales en diversos sectores. Entre los factores de fondo que han contribuido a potenciar esta corriente privatizadora, podemos apuntar, la necesidad de un entorno económico más liberalizado en consonancia con los retos de la competitividad internacional, las necesidades financieras crecientes de unas economías lastradas por el peso de los desequilibrios presupuestarios, y junto a éstos, la idea de que la gestión privada es más eficiente que la gestión pública, y que por tanto conviene reducir el peso económico del sector público. La

privatización supone, por tanto, una primera respuesta a los problemas de ineficiencia de la empresa pública.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la privatización de las empresas públicas ha generado diversidad de opiniones a nivel mundial, ya que para algunas personas, estas acciones se volvieron en una alternativa de fortalecimiento económico para los países, otras opinan que la finalidad es generar mayores beneficios y de participación en el mercado en que se desenvuelve cada compañía y en otras situaciones se ha dicho que estas privatizaciones se han dado por al manejo de los recursos y dineros que han ingresado a las entidades públicas.

Domberger y Piggott (1994), (citado por Ortega, 2003), reconocen tres fórmulas alternativas de privatización: transferencia de activos del sector público al sector privado, en general, mediante su venta; desregulación o liberalización de los monopolios legales y con un énfasis particular en eliminar las restricciones de entrada y, por último, la concesión de franquicias o contrataciones externas para la oferta de bienes y servicios comerciales concedidas a empresas del sector privado.

En Colombia, para Penagos (2004), la crisis económica del Estado, originada por la corrupción, el exceso de trámites y de burocracia, la duplicidad de funciones, la multiplicación de las entidades prestadoras de servicios públicos, sumando a lo anterior el despilfarro y el robo del erario público ha conducido a los estados a enajenar sus bienes y empresas prestadoras de servicios públicos a los particulares, con la creencia de lograr en forma eficiente los cometidos estatales.

Según este autor, los expertos han categorizado las privatizaciones de las entidades públicas como:

a) Indirectas, las cuales incluyen la desregulación de algunos sectores o mercados de la economía. Acuerdos privados alternativos en materia tradicional de responsabilidad pública, por ejemplo, en materia pensional. b) La privatización funcional, mediante la cual se transfiere la gestión de los servicios a entidades privadas, utilizando la técnica de la

concesión. c) La desnacionalización o privatización, esta categoría implica la enajenación de todos o parte de los activos de una empresa pública a un particular.

Por su lado, Kikeri, (2004) (citado por Páez y Silva, 2010), argumenta que las empresas públicas son menos eficientes que las empresas privadas entonces no producen bajo unos criterios de optimización. La ineficiencia se debe básicamente a la relación agente-principal y a la naturaleza del sector público, pues se presume carente de incentivos para reducir costos y de ser bastante permeable a las presiones políticas de los grupos de interés. Si adicionalmente se supone que la privatización promueve la competencia y produce una regulación eficaz, se superaría aquella concepción según la cual las empresas estatales son ineficientes, derrochadoras, que producen bienes y servicios de baja calidad a costos muy elevados.

Son diversas las concepciones de los investigadores acerca de la privatización de las empresas públicas en Colombia pero la que tiene más fuerza es la influencia de los gobiernos dentro de las empresas públicas y que parte desde ocupar un cargo dentro de estas compañías hasta la inadecuada administración del sistema financiero que las sostiene, trayendo como consecuencia que entidades privadas realicen inyección de capital por medio de compra de acciones o llegando a la venta total de estas compañías. Cambios como estos generan una reestructuración radical en los procesos y procedimientos que se venían realizando en cada uno de los departamentos de la organización especialmente en los procesos que realiza talento humano.

De igual manera hoy en día algunas entidades públicas aunque no están en proceso de privatización, si han optado por recurrir a entidades privadas para el suministro de personal que requieren para cubrir las vacantes, contratando de esta manera talento humano tercerizado y de acuerdo a los perfiles que se requieren.

Política de Bienestar en el Sector Público

De acuerdo a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, la política de bienestar para el sector público debe ser libre de todo paternalismo y su objetivo

fundamental es la búsqueda de la autenticidad en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales de los servidores públicos. En este sentido, es también responsabilidad de cada servidor público trabajar y responsabilizarse de su propio bienestar. (Grillo 2007)

La concepción del bienestar social al interior de las entidades públicas es un problema de tipo cultural, cuyo cambio requiere de estrategias que afecten la mentalidad colectiva de las áreas, entidades y sectores de la administración. Dentro de este cambio cultural es urgente crear conciencia en los servidores públicos de sus carencias y potencialidades, así como de la importancia de identificar satisfactores auténticos para evitar conductas auto engañosas que los alienen en lugar de liberarlos. (Grillo 2007)

Es importante resaltar que dentro de la gestión moderna de los recursos humanos, los procesos de personal, entre ellos los de bienestar, se han comenzado a descentralizar de las oficinas de personal hacia cada una de las dependencias, bajo las pautas y orientaciones del nivel directivo. Al respecto, se requiere trabajo de concientización en relación con la responsabilidad de cada jefe de liderar cambios cualitativos en la manera de asumir el bienestar.

Las entidades públicas deben propugnar por fortalecer, a través de acciones vivenciales institucionales, el valor de la autonomía del servidor público, entendida ésta como la capacidad de tomar las mejores decisiones que le signifiquen crecimiento humano y de evitar aquellas que le impliquen empobrecimiento como persona. Dentro de este contexto, es muy importante que a través de procesos de reflexión profunda, los servidores públicos adquieran claridad para discriminar los satisfactores auténticos de aquellos que, aunque con validez aparente, resulten engañosos para la realización personal. (Grillo 2007)

Las normas que se encuentran vigentes y que reglamentan y dan orientaciones respecto del "Sistema de Estímulos" son el Decreto-Ley 1567 de 1998, la Ley 909 de 2004, el Decreto 1227 de 2005, reglamentario de la Ley 909 de 2004 y el Decreto 4661 de 2005. (Grillo 2007)

El Decreto-Ley 1567 de 1998, en el Título II establece el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, el cual está integrado por dos grandes programas:

Bienestar Social e Incentivos. El primero comprende dos grandes áreas, que son Calidad de Vida Laboral y Protección y Servicios Sociales. El segundo programa está dirigido a otorgar incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios y tiene como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo.

La Ley 909 de 2004, en su parágrafo del Artículo 36 establece "Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que la desarrollen".

A través del citado Decreto se definen como responsables del Sistema de Estímulos:

a) Al DAFP, quien debe ejercer la dirección del sistema mediante la formulación de la política, la asesoría a las entidades sobre la materia y la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas. b) a las entidades públicas de protección y servicios sociales quienes deben facilitar, mediante convenios, sus servicios para el desarrollo de los programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas. c) a las entidades públicas del orden nacional y territorial, quienes con autonomía administrativa deberán poner en marcha, en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos; y, por último. d) a los comités institucionales e interinstitucionales de empleados del Estado, quienes deberán participar en el diseño y la ejecución de los programas del Sistema de Estímulos.

El Decreto 1227 de 2005 que reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, explicita los ejes centrales propuestos por el Decreto Ley 1567 de 1998 así:

1. Bienestar Social: a) Protección y Servicios Sociales, a través de programas deportivos, recreativos, vacacionales, artísticos, culturales, promoción, prevención de la salud, capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y

el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados. b) Calidad de Vida Laboral, a través de los programas de medición del clima laboral, evaluación de la adaptación al cambio, preparación de los pres pensionados para el retiro del servicio, identificación e intervención de la cultura organizacional, fortalecimiento del trabajo en equipo y programas de incentivos.

Lo anteriormente expuesto reglamenta la política de bienestar para las entidades públicas en Colombia, lo que evidencia la pretensión del estado por garantizar el bienestar de sus empleados traduciéndolo en satisfacción laboral, esto se puede ver reflejado en el desempeño de las entidades y la adecuada prestación de los servicios a los ciudadanos. El bienestar resume una de las premisas y funciones más importantes del estado tanto con sus colaboradores como con los ciudadanos, por lo que toma importancia la necesidad de contar con colaboradores comprometidos y alineados con dicho objetivo. Un adecuado proceso de selección garantiza la alineación planteada.

Eficiencia en el Sector Privado

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc., limitados.

Según Chiavenato (2004), eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación E=P/R, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

Del mismo modo encontramos otros autores que coinciden en el significado del término eficiencia, tales como Koontz y Weihrich (2004), quienes la definen como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos; Robbins y Coulter (2005), quienes refieren que consiste en

obtener los mayores resultados con la mínima inversión; y Oliveira (2002), quien dice que se trata de operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

La gestión administrativa

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, que se interrelacionan y forman un proceso integral, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. Siendo el proceso de Selección de Personal clave en la consecución de objetivos estratégicos de la organización, no puede ser ajeno al conocimiento y aplicación de las etapas del proceso administrativo, ya que todos los procesos al interior de la organización fluyen cíclicamente bajo estas fases.

Origen de los actuales procesos administrativos

Para hablar de procesos es importante referirse a qué cultura o sobre cuál modelo de pensamiento administrativo se encuentra, por lo que se hace necesario recorrer la historia desde finales del siglo XIX en Estados Unidos. Desde entonces la búsqueda de la verdad sobre la administración está confinada entre dos planos uno intelectual y otro vivencial, y ha obedecido a la ley de la acción y la reacción. (Ríos y Mustafáiza, 2004).

La llamada “mano invisible” de las fuerzas del mercado que gobernaban la economía según Adam Smith fue reemplazada por la que Alfreed Chandler llamó “la mano invisible de la administración”. Así el capitalismo familiar que era el inicio de la empresa formal fue reemplazado por el capitalismo de las instituciones financieras quienes proveían de manera parcial el capital para las empresas que hacían uso de la tecnología para aumentar su eficiencia y productividad. (Ríos y Mustafáiza, 2004).

Años después cuando la propiedad de las empresas pasó a manos de los que tenían el poder adquisitivo para comprar acciones, el capitalismo financiero fue reemplazado por el capitalismo administrativo y surgieron las jerarquías gerenciales que aún se conocen. Como lo

mencionan Ríos y Mustafáiza, (2004) es aquí donde Henri Fayol propuso con base en su propia experiencia los que hoy son conocidos como los componentes básicos del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control.

Por su parte el pensamiento gerencial norteamericano progresó siguiendo corrientes de carácter normativo y racional. Etapas tales como mejoramiento industrial, relaciones humanas y cultura organizacional, hacen parte del primer grupo en el cual se le da mayor relevancia al capital humano; mientras que en el segundo grupo se le da más relevancia al capital tecnológico aquí observamos la administración científica liderada por Frederick Taylor y los sistemas racionalistas.

Con relación a lo expresado anteriormente frente a las ideologías o corrientes de carácter normativo, Dávila, C (citado por Ríos y Mustafáiza, 2004) afirma que éstas son "una misma corriente teórica con diferentes denominaciones durante las décadas: Relaciones Humanas (Elton Mayol), Teoría Y (Douglas Mcgregor), Teoría Z (William Ouchi)" (p. 232)

Finalmente a partir de la década de los 90 se encuentran la mayor parte de las ideologías administrativas de tipo normativo denominadas Calidad total y Gerencia de Proyectos. Mariño, H citado por (Ríos y Mustafáiza, 2004) señala que los principios de gerencia que aplican las organizaciones con cultura de calidad son:

1. Organización enfocada hacia el cliente
2. Liderazgo en todo nivel de dirección
3. Participación de las personas
4. Orientación hacia los procesos
5. Enfoque sistémico de gerencia
6. Mejoramiento e innovación
7. Toma de decisiones basada en hechos
8. Relación benéfica mutua con los proveedores
9. Comparación competitiva
10. Concentración en resultados económicos y no económicos

La norma NTC-ISO 9000 define la palabra proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales trasforman elementos de entrada en resultados”. El modelo de proceso desarrollado por Philip Crosby se considera como el origen de la aplicación de los procesos administrativos en las organizaciones, donde se da prioridad a los estándares de realización en términos de calidad, costo y programación, pero además también tiene en cuenta materiales, información, procedimientos, instalaciones y equipos, todo esto orientado a obtener mejores resultados. (Ríos y Mustafáiza, 2004)

El proceso administrativo de las organizaciones desde la perspectiva del enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas para la administración se fundamenta en la teoría general de sistemas. Ludwig von Bertalanffy, científico que trabajó principalmente en las áreas de la física y de la biología, es reconocido como el fundador de esta teoría. Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria que trasciende los problemas propios de cada ciencia y proporciona principios generales para otras ciencias involucradas, de manera que los descubrimientos de cada ciencia pudieran ser utilizados por las demás. (Velásquez, 2010)

La Teoría General de la Administración experimentó una gradual y creciente ampliación de enfoque, desde el enfoque clásico, pasando por el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque holístico:

El enfoque clásico buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, mediante la concepción de la organización formal y técnica. Aquí fue muy clara la contribución de la ingeniería y el supuesto del factor económico como única motivación de los individuos en las organizaciones. (Velásquez, 2010)

El enfoque de las relaciones humanas trabajó sobre la organización informal y con "rostro humano" y buscó dar respuestas a los problemas de productividad y eficiencia. Aquí se resalta la contribución de la psicología y de la sociología y la participación del supuesto que el hombre es

un ser social y que su respuesta en términos organizacionales está más en función del grupo y no como ser individual. (Velásquez, 2010)

El enfoque holístico concibe la organización como un sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, este enfoque no solo se preocupó por los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino por los problemas de eficacia organizacional. Aquí fue fundamental la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y generación de conocimiento gracias a la interdisciplinariedad. Se percibe al hombre como un ser complejo, el cual necesita satisfacer necesidades psicológicas y trascendentales, además de las fisiológicas y sociales. (Velásquez, 2010)

Modelo General De La Organización Como Sistema

Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas, pero además adaptarse al cambio constante del entorno. Una organización recibe insumos de la sociedad tales como: personas, materiales, dinero e información, ésta los transforma o procesa en salidas que son productos, servicios y recompensas para sus miembros, lo suficientemente buenas para mantener sus participaciones en ella. (Velásquez, 2010)

Una organización no es simplemente un sistema técnico o social, debido a los insumos salidas y procesos que involucran a la organización como un sistema abierto, está se convierte en la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de varias tecnologías. (Velásquez, 2010). Por tal razón la fuerza de trabajo se convierte en una parte fundamental de cualquier organización lo que permite que esta funcione sistémicamente; dicha la actividad humana debe estar completamente alineada con los objetivos que pretende alcanzar la organización; el proceso de selección de personal permite identificar las personas adecuadas para alcanzar dichos objetivos.

Henry Fayol plantea que en una organización sea grande o pequeña, simple o compleja se da un conjunto de actividades, una de ellas, que se considera la más importante, es la actividad

administrativa donde surge el proceso administrativo caracterizado por las funciones de planeación, organización, dirección o influencia y control. Las actividades que menciona Fayol se describen así: Actividades técnicas: Relacionadas con la producción, transformación y fabricación. Actividades comerciales: Compra, venta e intercambio. Actividades financieras: Captación y administración de capitales. Actividades de seguridad: Protección de bienes y personas. Actividades contables: inventarios, balances, costos, estadísticas. Actividades administrativas: Planeación, organización, dirección y control. (Velásquez, 2010)

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el manejo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Como ya se mencionó, un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, por esta razón se habla de la administración como un proceso para resaltar que todos los gerentes, con aptitudes o habilidades personales indistintas, desempeñan actividades interrelacionadas cuyo propósito es el de alcanzar las metas que desean. (Stoner y Wankel, 1990)

Funciones del proceso administrativo.

Planificación.

Planificar implica pensar previamente en metas y acciones, y basar los actos en métodos, planes o lógicas pero no en corazonada, teniendo claros los objetivos de la organización, además de establecer una estrategia general para alcanzarlos.

En otras palabras se trata de definir una dirección para gerentes y toda la organización que reduzca el impacto del cambio, minimice el desperdicio, establezca criterios de control, y además permita a los empleados contribuir para alcanzar los objetivos, coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Organización.

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías;

se establece la comunicación para coordinar las diferentes funciones; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana.

Dirección.

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control.

Proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. (Stoner y Wankel, 1990)

La gestión por procesos

El modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, – y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. (Mallar, 2010)

Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos para finalmente conformar este enfoque y así transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización. (Mallar, 2010)

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del valor agregado para un cliente ya sea interno o externo y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema, sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente. (Mallar, 2010)

Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente. Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor. (Mallar, 2010)

En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que reconoce que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se entiende la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos, por ello es necesario distinguir esta nueva manera de plantear el tema organizacional, frente a las formas tradicionales, ya que en general, la estructura sigue siendo vista casi siempre como superior al proceso, y la estabilidad valorada como superior al flujo dinámico. (Mallar, 2010)

No todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deben agregar valor proporcionando así un servicio a su cliente ya sea interno o externo. La gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización. (Mallar, 2010)

Se definen los procesos y se gestionan de modo estructurado, y sobre la mejora de cada uno de ellos se basa la mejora de toda la organización. Considerar el Enfoque por Procesos aporta una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad, ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior. (Mallar, 2010)

Los procesos que se orientan directamente a satisfacer al cliente son los Procesos del Negocio, por ejemplo un proceso de venta que incluye tomar el pedido, enviarlo a producción, fabricar el producto, despacharlo y cobrar. Además se consideran los Procesos de Apoyo que son aquellos que dan soporte a los procesos del negocio, por ejemplo, el pago de sueldos a los empleados o reparación de una maquinaria, en estos también se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente final. Hay ciclos de procesos tan amplios que se consideran macro procesos e incluyen servicios internos y externos. (Mallar, 2010)

En conclusión los temas abarcados anteriormente permiten conocer la historia y el desarrollo de los conceptos sobre los procesos de selección y la gestión administrativa, al igual que las normatividad o legislación aplicada en las empresas públicas y privadas, y las lógicas subyacentes a cada modelo. Lo que conforma la base teórica que fundamente los objetivos de esta investigación.

MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación busca analizar las características más representativas en los procesos de selección de personal, respecto de las lógicas en gestión y administración del modelo publico frente al modelo privado, identificando las normas por las que se rigen estas entidades en términos de eficiencia en el modelo de selección de las entidades privadas y de bienestar en el modelo de las entidades públicas, las cuales están determinadas en categorías para poder detallar cada uno de estos aspectos.

Diseño

La presente investigación se realiza desde una perspectiva cualitativa, debido a que esta permite acceder a la subjetividad en los procesos de selección de los diferentes contextos organizacionales, configurándose como un factor de análisis en el que los investigadores, a través de su percepción de la realidad pueden brindar diversas interpretaciones de los datos o de determinados actos sociales. (Ruiz, 1996)

Para este ejercicio se emplea el diseño de Investigación de carácter Hermenéutico de corte transversal ya que como argumenta Packer, (2010) este tipo de investigación involucra un intento por describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, libre de supuesto teóricos previos, basado en cambio en la comprensión práctica de los investigadores. Para este caso específicamente: cómo se dan los procesos de selección de personal en las entidades públicas y privadas; esto permitirá a los investigadores intuir, analizar y describir este fenómeno.

Esta investigación se apoya en la metodología de Análisis de Contenido la cual como lo menciona Piñuel, (2002) es un conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos tales como mensajes, textos o discursos, que proceden de procesos de comunicación previamente registrados, y que tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.

Se realiza desde un paradigma con una perspectiva socio-construccionista, donde Gergen (citado por Perdomo, 2002), argumenta que:

> Este paradigma lo constituye la idea según la cual la construcción del sujeto social se hace a través de narraciones constantes y permanentes en el intercambio con los otros, por lo cual menester recuperar insumos analíticos, comprensivos (en el sentido hermenéutico como comprender el ser-en-mundo-con-otros según los horizontes de sentido compartidos), pragmáticos (a propósito de los usos y juegos del lenguaje), así como la construcción misma del lenguaje y el modo como la realidad se construye en él.

El propósito de este paradigma, según Lincoln (Citado por Boza, 2011) está orientado a incorporar dentro del discurso del poder, las voces de aquellos que normalmente no son escuchados con el fin de que puedan expresarse y provocar, a través de esta participación, cambios en su situación.

De acuerdo a lo anterior, esto permite puntualizar que la importancia de este paradigma radica en la reflexión y concientización como facilitadores de la reconstrucción y transformación de la realidad con acciones reformadoras y emancipadoras de las cuales surgen nuevas construcciones a través de la reflexión y de los cambios en sus condiciones de vida.

Participantes

Para esta investigación se utiliza una muestra no aleatoria de 6 participantes los cuales cuentan con unas características que se requieren en la recolección de la información. Los sujetos de investigación para este caso son tres empleados que actualmente laboran en diferentes entidades del Estado en los cargos de Profesional Universitario de 27 años, Dragoneante de 35 años y Secretaria de la Vicepresidencia de la Comisión de Derechos Humanos del Congreso de la República de 38 años. Y tres empleados de la Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir en los cargos: Directora de Oficina de 40 años; Analista de Calidad de 35 años y Gestor de Talento Humano de 30 años de edad.

Estrategias para recolección de la información

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, la estrategia para recolectar información es la entrevista semiestructurada, donde se utilizará una guía de preguntas, pero también se podrán incluir adicionales para profundizar en conceptos o aspectos de relevancia para la investigación. Según Hernández R (2002) las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales.

El criterio de selección de la muestra es no probabilístico y se realiza de manera intencional. En primera instancia se realizó una búsqueda de trabajadores de entidades públicas y de entidades privadas que se requerían para esta investigación, indagando la disposición en la que cada uno se encontraba para responder ante una entrevista sobre la gestión en el proceso de selección de las entidades para las que laboran actualmente.

Esta entrevista Semiestructurada está compuesta por 23 preguntas las cuales se encuentran clasificadas en las dos siguientes categorías, 1 Normatividad de la empresa pública Versus la privada y 2 Lógicas del modelo privado y público. Estas categorías permitirán recolectar la información pertinente para esta investigación. Para la aplicación del instrumento se ha solicitado la colaboración de 3 participantes que actualmente laboral en entidades públicas y otros 3 que laboral en una entidad privada, para que sus respuestas sean grabadas en voz o en su defecto sean escritos, en pro de tener diversas percepciones del contexto.

Fases de la Investigación

La investigación se realiza en cuatro fases que se describen de la siguiente manera:

Fase I: Reconocimiento de la temática: Se realizó una lluvia de ideas frente a lo que se podía realizar en las empresas en las que cada investigador trabajaba referente al tema de selección de personal, identificando la hipótesis sobre las posibles diferencias existentes entre el sector público y el sector privado y su incidencia en la gestión.

Fase II: Elaboración de preguntas y objetivos: Una vez definida el tema por el cual queríamos indagar, se plantearon los objetivos que se pretenden alcanzar tanto general como específico, y a su vez a partir de estos se definieron una serie de preguntas que nos llevarían a poder cumplir con estos objetivos y dar respuesta a la pregunta planteada.

Fase III: Se realiza aplicación del instrumento desarrollado para la entrevista semiestructurada con 23 preguntas para las 2 categorías a investigar, con el fin de dar cumplimiento y alcance a los objetivos planteados inicialmente, los cuales serán puestos a discusión. Para la recolección de los datos se realiza una matriz de resultados, donde se separan cada una de las respuestas de los participantes teniendo en cuenta las categorías analíticas abordadas en esta investigación.

Fase IV: El análisis de los resultados de cada una de las entrevistas realizadas en esta investigación, se examinan mediante una triangulación de los mismos, partiendo de las divergencias y convergencias encontradas en cada una de las categorías analíticas propuestas en la recolección de la información.

Luego de realizar el análisis detallado en la triangulación de la información, se genera una discusión con la interpretación de los datos en cada una de las categorías y conclusiones de la investigación para determinar el alcance de los objetivos propuestos y dar claridad a los paradigmas que actualmente están inmersos en la sociedad.

Criterios éticos

La presente investigación se realiza bajo las normas que establece la Ley 1090 de 2006 del Código de Bioética en el capítulo VII de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones, establece que:

> Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización.

RESULTADOS

La presente investigación tiene como objetivo general analizar las características más representativas en los procesos de selección de personal, respecto de las lógicas en gestión y administración del modelo en algunas empresas del sector público frente al modelo de algunas empresas del sector privado. En este sentido se desarrollan dos (2) categorías, denominadas: la *Normatividad de la empresa Pública Versus empresa privada* y las L*ógicas del modelo privado y público* de las cuales emergieron las siguientes subcategorías:

La primera categoría de análisis se denomina *Normatividad de la empresa Pública Versus empresa privada*, la cual surge a partir del primer objetivo que despierta el interés por conocer y caracterizar la normatividad por la cual se rigen los procesos de selección en las empresa públicas y privadas, razón por la cual de esta categoría emerge una subcategorías denominada *Aplicabilidad de las normas en el proceso de selección de personal.*

La subcategoría *Aplicabilidad de las normas en el proceso de selección de personal* emergió del análisis (ver anexo 8), en el sentido que se observan normas o parámetros en ambos sectores para realizar dichos procesos, sin embargo se evidencia que la aplicación de estos no es estricta en ninguno de los tipos de empresa, ya que en algunos casos no se lleva a cabo y en otros se saltan algunos pasos. Como lo menciona Helena en su discurso:

> "No tuve entrevistas, pasé directamente con contratación a Talento Humano, no me aplicaron ninguna prueba técnica ni sicológica.
> El factor decisivo para mi contratación, pues es lo que te digo, es ya un tema muy personal, digamos de él, decidir a qué persona quiere tener digamos en ese cargo… el conocimiento previo de la persona que me estaba contratando fue el factor decisivo"

.

Sin embargo Mariela en discurso menciona

> "Ese proceso es muy similar al mío, yo no entré por la CNCC lo cual no quiere decir que el criterio que me haya vinculado a mí no sea de mérito, porque a mí me hicieron un proceso de selección, quizás el de la Comisión tiene un mayor rigor de modo global y para el país entero sacan la convocatoria y en fin, para lo empleados de libre nombramiento y remoción es muy similar, entonces en este momento está encargado el DAFP, a través del área de meritocracia, y ellos tiene que garantizar que el mérito de las personas que se vinculan".

De esta manera se ratifica que el proceso de selección de personal es laxo, lo que conlleva al incumplimiento de las normas establecidas en ambos sectores. Contrario a lo anterior, en el sector privado a pesar que no existe una normatividad de cumplimiento legal diseñada para todas las entidades, se aprecia un poco más de rigidez en la aplicación de parámetros, para definir quién ocupará las vacantes, debido a que están más enfocados en obtener los mejores resultados. De hecho esto se observa incluso en los requisitos exigidos al momento de la contratación, como lo afirma Leopoldo en su discurso:

> "Pues no tener problemas legales, no tener órdenes de arresto, miraron lo que fueron los antecedentes, en su momento fue lo del pasado judicial, en cuanto a la documentación fue todo en cuanto a la autenticidad de los documentos que se estaban presentando, se hizo también no solo de los documentos laborales , sino también de los documentos de estudios y verificar que legalmente estuvieran la carrera, la hubiera estudiado y hubo un estudio de seguridad para saber en el medio que se desempeña, donde vives, la facilidad del transporte, la cercanía, la ubicación, la facilidad de desplazarse a otras oficinas".

Es claro que en las empresas privadas la selección de personal es un proceso fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ello lo ejecutan con rigurosidad y mayor objetividad.

Lo anterior nos permite observar el cumplimiento del primer objetivo de esta investigación; que pretende identificar la normatividad por las que se rigen las entidades públicas frente a las privadas en cuanto a los procesos de selección.

La segunda categoría de análisis se denomina *Lógicas del Modelo Privado y Público*, esta categoría surge por el interés de conocer cuáles son las motivaciones para cada entidad como parte de su razón de ser, lo que incide en el comportamiento y desempeño de cada colaborador, por esta razón emerge la subcategoría *Eficiencia y Bienestar*, que emergió del análisis (ver anexo 8) en el sentido de observar que en ambas sectores los colaboradores cuentan con beneficios para ellos y sus familias, sin embargo en el sector privado hay una medición estricta de la gestión y los resultados de los funcionarios, mientras que en el público no es igual, como lo menciona Leopoldo en su discurso:

> "Hay un proceso de controles diarios en los que diariamente se hace el cierre de la producción de la oficina. Ese proceso de control diario está en manos de un analista operativo que trata de revisar, controlar que los productos o lo que se produzca cumpla con los requisitos mínimos de calidad, hay otro control que se podría realizar que se hace mensual a través de la medición de los indicadores como indicadores de radicaciones correctas, las encuestas correctas, las actualizaciones correctas, ese viene a ser otro control que nos permite determinar en qué estado se encuentra la oficina y si está cumpliendo y desarrollando bien con los procesos. El tercer control es una auditoria y son las auditorías internas de la compañía previa a la auditoria de Icontec que lo que se busca es que la parte que contribuimos a la gestión de calidad cumpla con las características de esta gestión de calidad"

En el sector público se evidencia que muchos de los beneficios están ligados a resultados, sin embargo la forma en que se evalúa el desempeño de los funcionario no es la más adecuada, ya que el resultado de la evaluación no refleja el resultado de la gestión o efectividad del funcionario en su cargo, y en algunos casos, de acuerdo a la modalidad de contrato ni siquiera es tenida en cuenta, como lo expresa Mariela en su discurso:

> "Tengo que hacer claridad en que a mí me evalúan con evaluación del desempeño, pero no porque sea un mecanismo obligatorio de control de mi desempeño como si lo es para los empleados de carrera, a mí me evalúan por desempeño porque digamos es un

> mecanismo para que la entidad sepa cómo va desarrollando sus estrategias… pero digamos que mi evaluación no tiene ningún efecto para salida, para que tomen acciones disciplinarias de ningún tipo, y tampoco para acciones de capacitación, y tampoco para acciones de incentivo, ósea mejor dicho mi evaluación no tiene ningún efecto"

Mariela ratifica el tema de transparencia en los resultados de la evaluación en la siguiente parte de su discurso:

> "la evaluación también es desarrollo de la gente, pero como no se ha tomado esa conciencia digamos que uno mismo hace la concertación de objetivos en un documento y el jefe te la aprueba o te dice -no mira agrégale algo más o quítale esto- y para la evaluación tú, una pésima práctica, es más quítenme el nombre, no me vaya a "encochinar", y es que en este momento lo que estamos haciendo es que colocamos, osea para agilizar el proceso nos colocamos nosotros mismos la evaluación y también le entregamos al superior para que él apruebe o desapruebe eso que nos estamos colocando, por eso se ve que en las entidades públicas todo el mundo sale en 100 y al jefe le da un poco de temor entrar a refutar esa calificación que se colocó, todo el sistema de evaluación está muy viciado y es a raíz de eso"

A través del discurso de Mariela podemos identificar que los resultados de las evaluaciones de desempeño en el sector público no son fiables, ya que estas no se hacen de manera transparente por lo cual no se podría medir la efectividad en la gestión de la entidad. Lo anterior nos permite evidenciar el cumplimiento del segundo objetivo de esta investigación que es caracterizar las lógicas subyacentes del modelo público y el modelo privado en términos de eficiencia en el modelo privado y de eficiencia en el modelo público, que se ven como complementarias y nos contrapuestas

DISCUSIÓN

En este apartado se hará una discusión sobre los aspectos más relevantes encontrados dentro del desarrollo de las entrevistas, contrastados con lo que la literatura de tipo investigativo ha demostrado acerca de los elementos en cuestión, en cuanto a los procesos de selección en la gestión pública y privada, partiendo de una observación desde las dos categorías descritas anteriormente y que han enmarcado los resultados de este proyecto.

Se inicia la discusión analizando la aplicabilidad de las normas en el proceso de selección de personal, en las entidades públicas y privadas en Colombia. En las entrevistas se evidencia que en los procesos de selección de las entidades públicas en Colombia, no en todos los casos se garantiza que éste se dé en igualdad de condiciones, ya que existen diversos modelos de contratación, lo que hace que no se aplique la normatividad de manera rigurosa. Tal es el caso de Helena, quien relata que *"No tuve entrevistas, pasé directamente con contratación a Talento Humano, no me aplicaron ninguna prueba técnica ni psicológica. El factor decisivo para mi contratación, pues es lo que te digo, es ya un tema muy personal, digamos de él, decidir a qué persona quiere tener digamos en ese cargo… el conocimiento previo de la persona que me estaba contratando fue el factor decisivo."*

Lo anterior ratifica lo referido por Matas y Salvador (2003) quienes sostienen que frecuentemente se encuentran críticas frente a la ineficiencia en el desarrollo de los procesos de selección en la empresa pública, los cuales se originan en la interpretación de los principios y su aplicación, debido a que recurre a mecanismos poco útiles para la elección de los mejores candidatos. Es decir, en la forma en que las instituciones plantean los principios de igualdad, legalidad, mérito, capacidad, imparcialidad y publicidad, ya que no han sido garantizados formalmente.

En el testimonio anterior se evidencia que algunos procesos de selección en las entidades públicas son realizados con favorecimiento para cumplir una promesa política o para beneficiar cierto candidato, lo que se traduce en corrupción, ineficiencia y falta de ética, reflejándose en la mala imagen que tienen las entidades públicas en la sociedad colombiana.

En Colombia el DAFP, es el encargado a través del área de meritocracia, de garantizar el mérito de las personas que se vinculan a cada entidad, tal como lo menciona Mariela, a pesar que su contratación no fue por concurso de carrera administrativa, esto no quiere decir que el criterio de su vinculación no sea por mérito: *"porque a mí me hicieron un proceso de selección, quizás el de la Comisión tiene un mayor rigor de modo global y para el país entero sacan la convocatoria y en fin, para lo empleados de libre nombramiento y remoción es muy similar".* Puertas e Ibáñez (2011) reafirman esto, en el sentido que la consecución del objetivo de incorporar a la persona más idónea, dotada de mérito y capacidad, para el desempeño de una labor no puede generar la dilución de la legitimidad social que actualmente tienen los procesos de selección.

Lo anterior evidencia que a pesar de que existe la reglamentación del concepto de meritocracia, no en todas las entidades públicas se tiene en cuenta este criterio en el momento de realizar un proceso de selección, es claro que las experiencias de Helena y Mariela, aunque son ambas en entidades del sector público y tienen diferentes tipos de contratación, para sus entidades no está claro el concepto, la dimensión y la aplicabilidad del mérito de acuerdo con la reglamentación.

En cuanto al Sector Privado, a pesar que existen unas entidades encargadas de vigilar y controlar, no se encuentra evidencia de una norma específica para el proceso de selección de personal, ya que estando cada una en un contexto diferente tienen la libertad de adaptar el proceso de acuerdo a sus necesidades y a las del mercado laboral. De acuerdo al relato de Leopoldo, las etapas que vivenció durante su proceso de selección fueron desde la convocatoria, pasando por tres días de pruebas de análisis, agilidad mental y pruebas técnicas escritas, posteriormente preselección y entrevista.

Lo anterior lo reafirma Hernández, (2012) ya que refiere que la selección de personal es un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea. Además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos, a los perfiles que la organización y se construye en razón de las necesidades de la empresa.

Como se puede observar aunque los procesos de selección en la empresa privada promueven la igualdad y prácticas basadas en la ética, al no existir una entidad que las regule, no hay una total garantía para los participantes que el resultado final de dichos procesos sea equitativo y no se presenten preferencias o beneficios para algún candidato en particular.

Analizando las *Lógicas del Modelo Privado* en términos de *Eficiencia y del Modelo Público* en términos de bienestar, encontramos que en este sentido para Mariela, quien trabaja en una entidad pública, la evaluación de desempeño es desarrollo para la gente, sin embargo en su entidad hay un práctica inadecuada, ya que para agilizar el proceso los mismos funcionarios realizan la evaluación y se la entregan al superior quien no hace ningún ajuste o evaluación propia, por eso se ve que en las entidades públicas todo el mundo sale con la máxima puntuación, por lo que ella afirma que todo el sistema de evaluación está viciado.

Por su lado Páez y Silva (2010) reafirman que las empresas públicas son menos eficientes que las empresas privadas entonces no producen bajo criterios de optimización. La ineficiencia se debe a la naturaleza del sector público, pues se presume carente de incentivos para reducir costos y de ser bastante permeable a las presiones políticas de los grupos de interés.

Sin embargo; los hallazgos de esta investigación no son una muestra clara sobre la teoría de Páez y Silva (2010) ya que al no ser trasparente la medición de evaluación de desempeño en las mismas, no se pueden conocer los resultados reales sobre su eficiencia y efectividad, además no podrían ser comparados con los resultados de evaluación de las entidades privadas. Por otro lado en Colombia existe el modelo de tercerización de procesos en algunas entidades públicas, a través del cual contratan personal o servicios por parte de una entidad privada para que desarrolle un objetivo específico en un tiempo determinado, por lo que los resultados pueden ser más efectivos.

De acuerdo al Decreto-Ley 1567 de 1998, en el Título II donde se establece el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, está integrado por dos grandes programas: Bienestar Social e Incentivos. El primero comprende dos grandes áreas, que son Calidad de Vida Laboral y Protección y Servicios Sociales. El segundo programa está dirigido a otorgar incentivos tanto

pecuniarios como no pecuniarios y tiene como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo. Sin embargo, a pesar que lo establece la ley, esto no se cumple, ya que de acuerdo a lo que menciona Mariela, en su caso por tener contrato de provisionalidad su evaluación de desempeño no tiene ningún efecto: para despido, para acciones disciplinarias, acciones de capacitación, o incentivos.

En cuanto a las lógicas del modelo privado, en el discurso de Leopoldo se evidencia que en la entidad privada hay un seguimiento continuo al desarrollo de las actividades y resultados, según él hay un proceso de control diario en el que se hace el cierre de la producción de la oficina, hay otro control que se realiza mensual a través de la medición de los indicadores, y otro control son las auditorías internas de la compañía, previas a la auditoria de Icontec.

Lo anterior refleja que las entidades privadas promueven los niveles de eficiencia y mejoramiento de sus procesos, a través del control de operaciones y seguimiento continuo de las tareas asignadas lo que garantiza la eficacia en los productos, servicios y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Estas mediciones están atadas con la evaluación de desempeño de los colaboradores y a sí mismo con los planes de desarrollo y beneficios.

CONCLUSIONES

Los participantes de esta investigación son una muestra importante que refleja lo que hoy en día se ve frente a los procesos de selección de personal en las entidades públicas y privadas, teniendo en cuenta la normatividad y las lógicas subyacentes en cada uno de los modelos. Es evidente en esta investigación que los procesos de selección son importantes tanto para las entidades públicas como para la empresa privada, sin embargo al analizar las características más representativas de cada modelo, respecto de la normatividad y las lógicas en gestión y administración, se evidencian diferencias relevantes en la ejecución del proceso de selección.

En cuanto a la normatividad, se identifica la existencia de una legislación detallada para el modelo de gestión pública regulado por el Estado, sin embargo no existe un cumplimiento cabal de la norma, evidenciando en los relatos de los entrevistados que actualmente no es aplicable a todos los tipos de contratación que tiene el Estado, ya que está más enfocada a la selección y contratación por Carrera Administrativa, dejando vacíos en la selección y contratación por Provisionalidad así como la de Libre Nombramiento y Remoción, es decir que no hay una correcta aplicabilidad de la reglamentación establecida para acceder a un empleo público por meritocracia.

En el sector Privado por su parte, aunque existe un código sustantivo del trabajo donde se regula la relación laboral entre los trabajadores y empleadores, realmente no hay una entidad ni una normatividad para las entidades privadas en cuanto a procedimientos para realizar un proceso de selección. Asimismo, aunque el Estado exige igualdad de condiciones y sugiere un modelo estándar, cada empresa diseña su modelo de acuerdo a las necesidades y objetivos de la compañía, fundamentados hoy en día en la búsqueda del desarrollo adecuado de cada uno de sus procesos y el crecimiento de la organización frente al mercado en que se desenvuelve.

Gracias a la existencia de la ley de contratación para el estado podemos evidenciar que el proceso para el caso de las personas que ingresan al Estado a través de carrera administrativa es riguroso y contempla varias fases que incluyen desde entrevistas semiestructuradas hasta pruebas

psicotécnicas, según lo dicta la ley; sin embargo es poco ágil por lo que las entidades deben incurrir en la contratación de provisionalidad.

Por otro lado la influencia política sigue estando presente en las contrataciones del Estado en los casos de los cargos de libre nombramiento y remoción, ya que durante lo evidenciado en este trabajo, este tipo de contratación no cuenta con una regulación por parte del estado respecto a las etapas del proceso de selección, y las decisiones de contratación dependen del criterio exclusivo de quién será el jefe de la vacante, por lo que no se garantiza la idoneidad del candidato frente al cargo a ocupar.

De igual manera, aunque en las entidades públicas existen mecanismos como la evaluación de desempeño para el personal contratado, realmente aunque es aplicada tanto a los empleados de carrera como a los provisionales, se observa en los relatos de los entrevistados que esta evaluación no está siendo funcional, teniendo en cuenta que no hay una retroalimentación de los resultados ni tampoco hay un seguimiento pertinente a las competencias que cada empleado debe fortalecer en el ejercicio de sus funciones.

Respecto a las Lógicas del Modelo Privado en términos de Eficiencia y del Modelo Público en términos de bienestar se identifica que existen mecanismos de control y evaluación a la gestión de los trabajadores para los dos casos; sin embargo para el caso de las entidades públicas no hay rigurosidad ni estandarización de un proceso de medición para cada uno de los tipos de contratación; además los trabajadores no ven la incidencia de dichas evaluaciones en los beneficios o sanciones que puedan derivarse hacia ellos mismos por parte de la entidad.

Para el caso de las entidades privadas los entrevistados refieren constancia en la periodicidad y la forma de medición por parte de su compañía, además refieren que estas evaluaciones les permiten identificar temas claves como satisfacción del cliente, cumplimiento de métricas de gestión y cumplimiento de auditorías externas, por lo que en el discurso muestran mayor claridad sobre el objetivo y resultados de las mediciones realizadas.

Finalmente, es importante mencionar que cada uno de los sectores analizados tiene prácticas rescatables, que si bien de forma independiente no han dado un aporte significativo a la gestión, no dejan de ser buenas prácticas que quizás combinadas, es decir las mejores del Sector Públicos con las mejores del Sector Privado, aportarían a la productividad y eficiencia de cada empresa. De hecho en la actualidad se observa que se ha realizado un esfuerzo por intentar la implementación un modelo mixto de participación de la empresa privada en los proyectos de las entidades públicas, como es el caso del manejo de las basuras o concesiones que se han hecho para educación primaria y secundaria en las instituciones educativas, lo que a pesar de dar buenos resultados no han sido los esperados por los ciudadanos ni los máximos posibles por alcanzar.

Con lo anterior concluimos que si se hace un análisis crítico de cada uno de estos modelos en cuanto a los beneficios y dificultades de su combinación, tal vez se generen estrategias efectivas que aporte al desarrollo sostenible de ambos sectores.

Recomendaciones

Los resultados en la Gestión de las empresas tanto Públicas como Privadas, tienen un impacto significativo sobre la sociedad, ya que no solo son proveedoras de servicios de la misma sino también proveedoras de empleo, por tal motivo y dada la importancia de hacer un aporte que mejore los resultados de las mismas, se sugiere para continuar esta investigación realizar una abordaje más amplio, incluyendo una muestra más representativa de entidades públicas y privadas que permita afianzar los resultados encontrados y tener una percepción más completa que conduzca a la generación de valor para cada una de ellas.

De igual forma es relevante incluir dentro de la investigación empresas que actualmente estén trabajando por concesión, y que estén utilizando prácticas de los dos sectores, para llevar a cabo el diseño de ejecución de un modelo mixto eficiente y productivo. Finalmente se recomienda incluir en la investigación una percepción desde el punto de vista legal, a fin de tener una visión más amplia sobre el cubrimiento y vacíos de los parámetros legales de contratación en cada uno de los sectores, con el propósito de encontrar una forma de alinear estos procedimientos con la realidad y cerrar las brechas que actualmente no están permitiendo que el proceso sea idóneo.

Por otra parte, con el propósito de aportar en la medición de Aplicación de Normatividad y la Eficiencia en los procesos en cada una de los sectores objeto de la presente investigación, se sugiere implementar los siguientes indicadores de gestión:

Aplicación Normatividad en Procesos de Selección de Personal

Con este indicador de Gestión se medirá la aplicación de la normatividad para seleccionar personal, es decir la cantidad de veces que se aplica.

Este indicador se medirá de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cantidad de veces que se aplica la normatividad}}{\text{Meta de aplicación de la norma}}$$

Se sugiere que la meta de aplicación de la norma sea del 100% y que se mida con una frecuencia mensual.

RANGOS	**EQUIVALENCIA**	EL RESULTADO SE EXPRESA EN PORCENTAJE (%)
0 - 60%	INEFICIENTE	
61 - 90%	EFICIENTE	
> 91%	MUY EFICIENTE	

Ejemplo:

En el primer mes de 2014 se aplicaron 50 procesos de selección de personal de los cuales 23 tuvieron aplicación completa de la norma y 27 no la cumplieron a cabalidad.

Aplicación Normatividad en Procesos de Selección de Personal: 23 / 50 =46%

Es decir que el resultado del indicador es ineficiente.

Eficiencia en ejecución de los procesos

Con este indicador de Gestión se medirá la efectividad en el cumplimiento del proceso de selección interior de la organización, en términos de tiempo.

Este indicador se medirá de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Tiempo real Promedio de ejecución del proceso}}{\text{Tiempo objetivo para ejecución del proceso}}$$

Se sugiere que el tiempo objetivo para la ejecución del proceso sea de 30 días calendario y que se mida con una frecuencia mensual. Sin embargo se recomienda que la compañía realice un estudio previo para determinar cuál es su tiempo máximo estimado en la ejecución del proceso de selección. Es importante tener en cuenta que la tendencia de la eficiencia en el indicador es cero (0).

Ejemplo: El promedio de tiempo de los procesos de selección realizados durante el mes fue de 35 días calendario

Eficiencia en ejecución de los procesos: 35 / 30 = 116%

RANGOS	**EQUIVALENCIA**	EL RESULTADO SE EXPRESA EN PORCENTAJE (%)
0 - 40%	MUY EFICIENTE	
41- 100%	EFICIENTE	
> 101%	INEFICIENTE	

Es decir que el indicador dio un resultado ineficiente, toda vez que en la escala está por encima del 100% y en días observamos que están tomando más de los máximos esperados.

Referencias

Aguilar, J. Ambrosio, M. y Vargas, J. (2011). Reclutamiento y Selección de Personal: Procesos Auditables y Transparentes. Recuperado de: http://www.conductitlan.net/centro_regional_investigacion_psicologia/69_seleccion_personal_procesos_auditables_transparentes.pdf

Aramburu, L. (2004). La Directiva Antidiscriminatoria (2000/78/EC): implicaciones en selección de personal. .Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2004, (20) 2. 199-223. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999005

Ayén, F. (2010). La Segunda Guerra Mundial. Causas, desarrollo y repercusiones. (Sección Temario de oposiciones de Geografía e Historia), Proyecto Clío 36. ISSN: 1139-6237. Recuperado de: http://clio.rediris.es

Bonilla C. E, y Rodríguez S. P, (2005). Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales. (3ª.Ed.). Norma.

Chiavenato, I. (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 52.

Clifton, J., Comin, F. y Díaz, D. (2006). La Privatización de Empresas Públicas en la UE ¿la Vía Británica o la Senda Europea? Revista de Economía Mundial. 15. 121.153. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86601506

Código Sustantivo del Trabajo Principios Generales. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. Recuperado de: http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio.

Decreto 1227 (2005, 21 de abril). por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. Recuperado de: http://www.archivogeneral.gov.co/sites/all/themes/nevia/PDF/Transparencia/DECRETO_1227_DE_2005.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Recuperado de: http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument.

González, Y. (2012). Garantías constitucionales de la autonomía territorial en Colombia. Tesis de Maestría en Derecho con Énfasis en Derecho Administrativo, Universidad Nacional de Colombia.

Grillo, F. (2007). Sistema de Estímulos lineamiento de política. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. Recuperado de: file:///C:/Users/Admin/Downloads/Sistema%20de%20Estimulos%20Sector%20P%C3%BAblico.pdf

Hernández, B. (2012). La Selección De Personal, Algunas Consideraciones Frente A Sus Prácticas. 15(31), 173-186. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007

Hernández, R. (2002). Metodología de la Investigación Científica. http://www.altillo.com/examenes/uces/publicidad/metodic/metodic2002sbe.asp.

Horcajo, J., Briñol, P., y Becerra, A. (2009). Los Efectos de la Activación de Estereotipos Sobre la Evaluación de Candidatos en un Contexto Experimental de Selección de Personal. Revista Latinoamericana de Psicología (41) 2. 349-359. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80511496012

Klehe, U. y Anderson, N. (2007) El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 23. 11-38. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574002

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) Administración Un Perspectiva Global, Doceava Edición, McGraw-Hill Interamericana, 14.

La Torre, A. (1996). Investigación Fenomenológica. Recuperado de: http://es.scribd.com/doc/7061201/Latorre-A-1996-Investigacion-Fenomenologica

Ley 80 (1993, 8 de octubre). Estatuto General de la Administración Pública. Congreso de la República de Colombia. Recuperado de:file:///C:/Users/Public/Documents/Especializaci%C3%B3n%20GHO/Investigaci%C3%B3n/Ley.pdf

Ley 734 (2002, 05 de febrero). Por el cual se expide el Codigo Disciplinario Unico. Derechos, Deberes, Prohibiciones, Incompatibilidades, Impedimentos, Inhabilidades y Conflicto de Intereses del Servidor Público. Congreso de la Republica. Recuperado de: http://www.unal.edu.co/secretaria/normas/ex/L0734_02.pdf

Ley 909 (2004, 23 de septiembre). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. Recuperado de: http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1832

Ley 1150 (2007, 16 de julio). Medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. Congreso de la República de Colombia. Recuperado de: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25678

Lievens, F. (2007). Test de Juicio Situacional: Introducción y Revisión de la Investigación. Revista de Psicología del Trabajo y las organizaciones. 23 (1). 93-110. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574006

Londoño, N. (2010). Documentación de los procesos de selección, inducción, formación y evaluación del desempeño para la "Marina el Peñón de Guatapé". Tesis de pregrado no publicada, Institución Universitaria Ceipa, Medellín, Colombia.

Mallar, Miguel. (2010). Visión de Futuro. La Gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente Año 7, Nº1 Volumen Nº13, Recuperado de: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=207:la-gestion-por-procesos-un-enfoque-de-gestion-eficiente&catid=83:articulos

Matas, C. y Salvador, M. (2003). Servicio Civil en América Latina: Reflexiones y propuestas tentativas. Revista Vasca de Administración Publica, 65 (1). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37272005000100003&script=sci_arttext

Milito, E. (2007). La Selección Del Personal Que Ingresa A La Administración Pública. Una Estrategia Para El Mejoramiento De Los Recursos Humanos. Recuperado de: www.ag.org.ar/3congres

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas impresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Pensamiento y Gestión. (32), 83-114. Recuperado de: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3978/2826

Oliveira, R. (2002) Teorías de la Administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 20.

Ortega, M. (2003). Privatización y ¿eficiencia Económica?. Gestión y Política Pública. Centro de Investigación y Docencias Económicas. 12 (2). 207-239. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13312201

Packer, M. (2010). La investigación Hermenéutica en el estudio de la conducta Humana. Recuperado de: http://psicologiacultural.org/Pdfs/Traducciones/La%20investigacion%20hermen

Páez, P., y Silva, J. (2010). Las Teorías de la Regulación y Privatización de los Servicios Públicos. Administración & Desarrollo. 38 (52): 39-56. Recuperado de: file:///C:/Users/IEN/Downloads/Dialnet-LasTeoriasDeLaRegulacionYPrivatizacionDeLosServici-3731126.pdf

Paz, F. (2005). Neo imperialismo y Neoliberalismo. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521605

Penagos, G. (2004). Políticas Privatizadoras de las Empresas Públicas en Colombia y en Derecho Comparado. Recuperado de: http://www.javeriana.edu.co/juridicas/pub_rev/documents/7penagoscorregido161-290.pdf

Perea, J. (2006). Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en Una Perspectiva Global. Revista de Investigación En Psicología. 9(1), 109-122. Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238239

Perdomo, G. (2002) Socioconstruccionismo Y Cultura Relaciones, Lenguaje y Construcción Cultural. Recuperado de: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/3767/1/Socioconstruccionismo_cultura_2002.pdf

Piñuel, J. (2002). Epistemología, Metodología y Técnicas del análisis de contenido. Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Sociología IV. Facultad de CC de la

Información. Universidad Complutense de Madrid. 28040 - Madrid, Spain. Recuperado de: https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002

Puertas, E., e Ibáñez, O. (2011). Las Novedades en la Selección de Personal como Palanca de Cambio para las Administraciones Publicas. Recuperado de: http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesAdministracionPublica/Documentos/docs2/Instituto%20Aragon%C3%A9s%20Adm%20P%C3%BAblica/Revista%20Aragonesa%20Adm%20P%C3%BAblica/Monograf%C3%ADas/Monografico_XIII/10_Puertas.pdf

Quevedo, N. (20 de septiembre de 2013). El top 10 de los casos de corrupción ´ad portas´ de fallo. El Espectador. Recuperado de: http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/el-top-10-de-los-casos-de-corrupcion-ad-portas-de-fallo-articulo-447582

Revista Semana (2014, 14 de mayo) Las 100 empresas más grandes de Colombia Recuperado de: http://www.semana.com/100-empresas/articulo/las-100-empresas-mas-grandes-de-colombia/386409-3

Ríos, L. y Mustafáiza, Y (2004). Origen de los actuales procesos administrativos. Vol. X, núm. 24, mayo 2004, Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/849/84912053038.pdf

Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración, Octava Edición, Pearson Educación, 7.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. 18 (núm. 52), 39-49. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf

Ruiz, J. (1996) Metodología de la investigación Cualitativa, 51-80.

Salgado, J. (2007). Avances europeos en la Investigación del Desempeño Ocupacional y la Selección de Personal. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Vol. 23. 5-10. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574001

Salgado, J. (2007). Selección De Recursos Humanos Por Competencias En Las Administraciones Públicas: Evidencias Basadas En La Investigación. Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado de: http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf

Salgado, J. (2008). El Ingreso en las Administraciones Públicas: Selección por Competencias. Recuperado de: http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/20/2220.pdf

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección De Personal En La Empresa Y Las Aapp: De La Visión Tradicional A La Estratégica. Universidad Santiago de Compostela. Papeles del psicólogo. 29(1), 16-24. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103

Soto, A. (2007). Finanzas Públicas y las Funciones del Estado. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67403707

Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado de: http://www.sic.gov.co/es/funciones;jsessionid=xdOfGI3zvSlNXdidWr-q59Sv.undefined

Stoner J., y Wankel C. (1990). Administración. Prentice-Hall. México, Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=g_nweMjueSkC&pg=PA11&dq=PROCESO+ADMINISTRATIVO&hl=es&ei=DeacTKS6HIaKlwe954HOCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDEQ6AEwAjgK#v=onepage&q=PROCESO%20ADMINISTRATIVO&f=false

Strucchi, E. (2001). Ética de la Evaluación de Honestidad en los Procesos de Búsqueda y Selección de Personal. Psicología desde el Caribe, (2) 27-37. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21300803

Velásquez, F. (2010). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. En Estudios Gerenciales, No. 77 p. 27-40. Recuperado de: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/1197

Zayas, P. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/10

Anexos

Anexo 1

Ley 909 de 2004 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública.

Título V "El Ingreso y el Ascenso a los Empleos de Carrera",
Capítulo I

Artículo 27. Carrera Administrativa. La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna. (p. 17)

Artículo 28. Principios que orientan el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa. La ejecución de los procesos de selección para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa, se desarrollará de acuerdo con los siguientes principios: a) Mérito. Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos.
b) Libre concurrencia e igualdad en el ingreso. Todos los ciudadanos que acrediten los requisitos determinados en las convocatorias podrán participar en los concursos sin discriminación de ninguna índole. c) Publicidad. Se entiende por esta la difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que permitan ser conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales; d) Transparencia en la gestión de los procesos de selección y en el escogimiento de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección. e) Especialización de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección. f) Garantía de imparcialidad de los órganos encargados de gestionar y llevar a cabo los procedimientos de selección y, en especial, de cada

uno de los miembros responsables de ejecutarlos. g) Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera. h) Eficacia en los procesos de selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del empleo. i) Eficiencia en los procesos de selección, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección. (p. 18)

Artículo 29. Concursos. Los concursos para el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa serán abiertos para todas las personas que acrediten los requisitos exigidos para su desempeño. (p. 18)

Artículo 30. Competencia para adelantar los concursos. Los concursos o procesos de selección serán adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, a través de contratos o convenios interadministrativos, suscritos con universidades públicas o privadas o instituciones de educación superior acreditadas por ella para tal fin. Los costos que genere la realización de los concursos serán con cargo a los presupuestos de las entidades que requieran la provisión de cargos.

Los convenios o contratos se suscribirán preferencialmente, con las entidades acreditadas que tengan jurisdicción en el departamento o municipio en el cual esté ubicada la entidad para la cual se realiza el concurso.

La Comisión acreditará como entidades idóneas para adelantar los concursos a las universidades públicas y privadas y a las instituciones de educación superior que lo soliciten y demuestren su competencia técnica en procesos de selección, experiencia en el área de selección de personal, así como capacidad logística para el desarrollo de concursos. El procedimiento de acreditación será definido por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Las entidades que utilicen las listas de elegibles resultado de los concursos adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil deberán sufragar los costos determinados por la citada Comisión. (p. 18)

Artículo 31. Etapas del proceso de selección o concurso. Reglamentado por el Decreto Nacional 4500 de 2005. El proceso de selección comprende:

1. Convocatoria. La convocatoria, que deberá ser suscrita por la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Jefe de la entidad u organismo, es norma reguladora de todo concurso y obliga tanto a la administración, como a las entidades contratadas para la realización del concurso y a los participantes.

2. Reclutamiento. Esta etapa tiene como objetivo atraer e inscribir el mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos para el desempeño de los empleos objeto del concurso.
3. Pruebas. Modificado por la Ley 1033 de 2006. Las pruebas o instrumentos de selección tienen como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y adecuación de los aspirantes a los diferentes empleos que se convoquen, así como establecer una clasificación de los candidatos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con efectividad las funciones de un empleo o cuadro funcional de empleos. La valoración de estos factores se efectuará a través de medios técnicos, los cuales deben responder a criterios de objetividad e imparcialidad. Las pruebas aplicadas o a utilizarse en los procesos de selección tienen carácter reservado, solo serán de conocimiento de las personas que indique la Comisión Nacional del Servicio Civil en desarrollo de los procesos de reclamación.

4. Listas de elegibles. Con los resultados de las pruebas la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad contratada, por delegación de aquella, elaborará en estricto orden de mérito la lista de elegibles que tendrá una vigencia de dos (2) años. Con esta y en estricto orden de mérito se cubrirán las vacantes para las cuales se efectuó el concurso.

Derogado por el art. 14, Ley 1033 de 2006. En los concursos que se realicen para el Ministerio de Defensa Nacional, en las Fuerzas Militares y en la Policía Nacional, con excepción de sus entidades descentralizadas, antes de la conformación de las listas de elegibles se efectuará a cada concursante un estudio de seguridad de carácter reservado, el cual, de resultar desfavorable, será causal para no incluirlo en la respectiva lista de elegibles. Cuando se trate de utilizar listas de

elegibles de otras entidades, al nombramiento deberá preceder el estudio de seguridad. En el evento de ser este desfavorable no podrá efectuarse el nombramiento.

5. Período de prueba. La persona no inscrita en carrera administrativa que haya sido seleccionada por concurso será nombrada en período de prueba, por el término de seis (6) meses, al final de los cuales le será evaluado el desempeño, de acuerdo con lo previsto en el reglamento. (p. 19)

Aprobado dicho período al obtener evaluación satisfactoria el empleado adquiere los derechos de la carrera, los que deberán ser declarados mediante la inscripción en el Registro Público de la Carrera Administrativa. De no obtener calificación satisfactoria del período de prueba, el nombramiento del empleado será declarado insubsistente.

El empleado inscrito en el Registro Público de Carrera Administrativa que supere un concurso será nombrado en período de prueba, al final del cual se le actualizará su inscripción en el Registro Público, si obtiene calificación satisfactoria en la evaluación del desempeño laboral. En caso contrario, regresará al empleo que venía desempeñando antes del concurso y conserva su inscripción en la carrera administrativa. Mientras se produce la calificación del período de prueba, el cargo del cual era titular el empleado ascendido podrá ser provisto por encargo o mediante nombramiento provisional.

Parágrafo. En el reglamento se establecerán los parámetros generales para la determinación y aplicación de los instrumentos de selección a utilizarse en los concursos. (p. 19)

Artículo 32. Reclamaciones. Las reclamaciones que presenten los interesados y las demás actuaciones administrativas de la Comisión Nacional del Servicio Civil, de las Unidades y de las Comisiones de Personal y de las autoridades que deban acatar las disposiciones de estos organismos se sujetarán al procedimiento especial que legalmente se adopte. (p. 20)

Artículo 33. Mecanismos de publicidad. La publicidad de las convocatorias será efectuada por cada entidad a través de los medios que garanticen su conocimiento y permitan la libre concurrencia, de acuerdo con lo establecido en el reglamento. La página web de cada entidad

pública, del Departamento Administrativo de la Función Pública y de las entidades contratadas para la realización de los concursos, complementadas con el correo electrónico y la firma digital, será el medio preferente de publicación de todos los actos, decisiones y actuaciones relacionadas con los concursos, de recepción de inscripciones, recursos, reclamaciones y consultas. La Comisión Nacional del Servicio Civil publicará en su página web la información referente a las convocatorias, lista de elegibles y Registró Público de Carrera. (p. 20)

Anexo 2

Código Sustantivo del Trabajo

Artículo 1º. La finalidad primordial del Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 3o. EL Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 4o. Servidores públicos. Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales.

Artículo 5o. Definición De Trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 6o. Trabajo ocasional. Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador.

Artículo 7o. Obligatoriedad del trabajo. El trabajo es socialmente obligatorio.

Articulo 8o. Libertad de trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

Artículo 9o. Protección Al Trabajo. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

Artículo 10. Igualdad De Los Trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Anexo 3

Formato en blanco entrevista semiestructurada

Categoría: Normatividad empresa pública versus privada

- ¿Por qué medio se enteró de la vacante?
- ¿Cómo o a través de qué medio llegó su currículum a esta organización?
- ¿Cuáles fueron los requisitos exigidos para postularse a su cargo?
- ¿Cuántas personas se postularon a la misma vacante y que perfiles tenían?
- ¿En qué momento del proceso de selección se enteró de las funciones y el cargo al que estaba aplicando?
- Describa cuáles fueron las etapas de su proceso de selección
- Describa las pruebas técnicas y psicológicas que aplicó
- ¿Qué tipo de entrevista presentó para su proceso de selección?
- ¿Cuál fue el factor decisivo para que usted fuera convocado y aprobado en el proceso de selección?
- ¿Cuáles fueron los requisitos legales que le solicitaron al momento de la contratación? (documentación, estudio de seguridad, polígrafo)
- ¿Qué tipo de contrato tiene usted y cuáles son los tipos de contratación que existen en su organización?
- ¿Qué control ejerce la organización sobre la labor que usted desempeña?

Categoría: Lógicas del modelo privado y publico

- ¿Cuáles son las políticas de promoción interna dentro de la organización? ¿Le fueron informadas al momento de la contratación?
- ¿Cuáles son las políticas de reajuste salarial dentro de la organización? ¿Le fueron informadas al momento de la contratación?
- ¿Cómo se alinea su perfil profesional con la labor que desempeña hoy?
- ¿Cómo aporta desde su gestión a los objetivos estratégicos de la organización?
- ¿Cómo planea y ejecuta las actividades para cumplir con los objetivos de su cargo?
- ¿Qué autocontrol realiza sobre su propio trabajo?
- ¿Qué procesos de control de calidad (auditoria) se hacen en la organización y con qué regularidad?

- ¿Bajo qué estándares?
- ¿Cómo evalúan y retroalimentan su desempeño actual?
- ¿Qué beneficios tiene por hacer parte de la organización? (económicos, de desarrollo, bienestar personal y familiar)
- ¿Describa el estilo de dirección de la organización?

Anexo 4

Entrevista No.1

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador 1: Nos puede contar para qué entidad trabaja, qué cargo ocupa, y el tiempo de que lleva en la entidad.

* Mariela: Bueno yo trabajo para el DAFP estoy actualmente vinculada con el área o la Dirección de Empleo Público, estoy allí desde el 10 de abril de 2013, del año pasado, así que llevo un año dos meses y no sé qué más me preguntaron

Entrevistador 1: El cargo que ocupas

Mariela: El cargo, soy profesional Universitario

Entrevistador 1: Bueno, para empezar nos puede contar ¿por qué medio se enteró de la vacante?

Mariela: Este, en el momento no existía una vacante, yo creo que fue una acción de pro actividad, que a través de la mamá de una compañera con la que trabajé enviamos la hoja de vida al DAFP, como sabíamos, o por lo menos ella sabía que las convocatorias eran frecuentes para personal provisional no, no estábamos hablando de concurso, entonces ella me metió la hoja de vida allí como para mirar a ver cuándo se abría una necesidad, entonces esa fue, fue más como una iniciativa, más que una convocatoria.

Entrevistador 1: Es decir que tu currriculum llego a la entidad a través de una amiga.

Mariela: Si

Entrevistador 1: ¿Cuáles fueron los requisitos que le exigieron para postularse al cargo?

Mariela: Bueno mis requisitos son veintisiete meses de experiencia relacionada al cargo, y pues eso tenía que ver con temas de capacitación, investigación y proyectos, y que mi profesión fuese Psicología, podía ser también Administradora Publica o Trabajadora Social, pues en mi caso Psicóloga, ehhh que otra exigencia me realizaron, pues las competencias básicas que fue un objetivo de evaluación más adelante, pero que lógicamente a mí no me preguntaron antes, -tienes estas competencias- y básicamente era eso, me enviaron un perfil inicial, ósea para convocarme pues ya una vez estando mi hoja de vida allá me enviaron un

perfil, unas funciones, y me dijeron -bueno estas serían las funciones que irías a desarrollar, te funciona o no te funciona- yo creo que previamente ya habían revisado mi perfil, ellos querían, yo creo que lo que se hizo ahí, luego que identificaron si yo les servía con mi perfil identificaron si a mí ellos me funcionaban como oferta

Entrevistador 1: Recuerda ¿cuántas personas se presentaron con usted a la misma vacante, y que tipo de perfil tenían?

Mariela: Bueno de la segunda vez no tengo conocimiento, yo estuve en dos procesitos, entonces en el primero hubo tres personas que yo vi, que estuvimos en ese mismo proceso, pero lógicamente era posible que en otro momento hubieran llamado otras personas, que yo tuviera conocimiento, esas tres personas y en el siguiente proceso si no me enteré, no me encontré con nadie, no me enteré.

Entrevistador 1: Y en ese primero proceso recuerda ¿qué profesiones tenían o que perfiles tenían?

Mariela: Habían dos administradores de empresas, si entonces administradores de empresas también estaban dentro del perfil, dos administradores de empresas y una Psicóloga que era yo.

Entrevistador 2: En ¿qué momento del proceso de selección se enteró de las funciones y el cargo al que estaba aplicando?

Mariela: Como les comenté, entonces, una vez ya yo había enviado mi hoja de vida, había hecho ya las entrevistas y había hecho las pruebas, entonces habían ya ellos identificaron mi perfil, entonces una vez eso ya sucedió ellos me enviaron por correo electrónico, -mira estas son todas las funciones que vas a realizar en el cargo, caso tal pases el proceso, te funcionan o no te funcionan- y en ese momento fue que conocí las funciones.

Entrevistador 1: Hubo Claridad desde el comienzo

Mariela: Si

Entrevistador 2: ¿Cuáles fueron las etapas dentro de tu proceso de selección?

Mariela: ¿Cuáles fueron la etapas, entonces, bueno la de reclutamiento que fue como les dije por iniciativa propia, una vez lleve mi hoja de vida me llamaron, fui a una entrevista ese mismo día me aplicaron pruebas y ya ahí quedo el proceso, como yo tenía la amiga de la que les había hablado, ella consulto como me había ido en las pruebas y le dijeron que me había ido bien, pero que igual este habían contratado otra persona, ósea que yo había pasado ese

filtro pero que habían contratado otra persona. Entonces digamos que ese proceso hasta allí había terminado, pero este, mi compañera entregó otra hoja de vida en otra dirección y de esa dirección me llamaron y era una dirección técnica que es para la que trabajo ahorita, y me llamaron y como ya yo tenía el resto del proceso ya desarrollado entonces ellos dijeron sencillamente –me funciona, porque ya ella tuvo todo el proceso completo- básicamente fue ese, el de reclutamiento que fue por iniciativa, una entrevista con jefe de talento humano, unas pruebas, una entrevista después de pruebas y ya, eso fue.

Entrevistador 2: Cuando usted hizo proceso, es decir este proceso de reclutamiento fue dentro del primer proceso, ¿cierto? Ese primer proceso era para aplicar a una misma vacante dentro del DAFP

Mariela: si ambas eran para el DAFP

Entrevistador 1: Se acuerda de las pruebas técnicas y sicológicas, para que nos cuente un poco ¿cuáles y cómo fueron?

Mariela: me acuerdo de alguna de personalidad, no estoy segura si era la 16PF que era muy probable que fuera esa, era muy larguita y la otra era me acuerdo muy bien de la Wartegg y una prueba adicional que no recuerdo cual era, lo siento,

Entrevistador 1: Esas fueron las Psicológicas, pero y técnicas ¿le aplicaron alguna?

Mariela: ninguna no

Entrevistador 1: ¿Qué tipo de entrevista presentó para el proceso de selección?

Mariela: mmmmm yo creo que ambas entrevistas que me realizaron fue para verificación de la asimilación de perfil de acuerdo a la hoja de vida, pero no que yo sepa entrevista por competencias, una entrevista de incidentes críticos, no fue nada de eso, una entrevista sencillita.

Entrevistador 1: Tradicional

Mariela: Si la tradicional

Entrevistador 1: Usted nos comentaba hacer un momento, que luego si le indicaron las competencias que se necesitaban, eso no fue en la entrevista, en ¿qué momento fue?

Mariela: nunca me enteré, si yo no las hubiera averiguado nunca me hubiese enterado, y averiguado como tal no, sino que en mi trabajo es eso, ósea yo tengo que manejar con frecuencia el Decreto 2539 y pues ahí están las Competencias, entonces identifiqué, a pues estas fueron las competencias que me requirieron, tengo unas competencias básicas o

genéricas para toda la entidad y adicional tengo unas competencias solicitadas para el nivel profesional que es el que yo tengo

Entrevistador 1: Como para enterarnos un poquito más del tema, usted ¿nos puede contar que hace específicamente en la entidad?

Mariela: Claro que sí, bueno, la razón de ser de mi área es la formulación de políticas de Talento Humano, es decir, en otras palabras, son los lineamientos básicos que creamos para las diferentes áreas de Talento Humano de todas las entidades del Estado, entonces en el ámbito de Planeación Estratégica de Talento Humano, Capacitación por Competencias, Evaluación del Desempeño pero solo y exclusivamente de Gerentes Públicos también por competencias; y el Sistemas de Estímulos también para empleados públicos, que también es una política que se desagrega en nuestra oficina y en todas ellas estoy participando.

Entrevistador 1: Ustedes formulan políticas pero no la forma de evaluación

Mariela: No la forma de evaluación, mira nosotros tenemos una estructura organizacional por proceso en donde si bien es cierto nosotros formulamos políticas, pues también tenemos que seguir un proceso de instrumentalización, entonces las tenemos que volver en un documento, que compartimos con la entidades, tenemos que hacer una labor de difusión, y una labor de asesorías con la entidades, ehhh pues en tema de evaluación pues directamente se encarga Control Interno de hacer los seguimientos que corresponden, no somos un ente de control, entonces digamos que no estamos pidiéndole a las entidades cumplimiento, para eso están Contraloría o la Procuradurías.

Entrevistador 2: ¿Cuál cree que fue el factor decisivo para que fuera convocada y aceptada en el proceso de selección?

Mariela: El factor decisivo… pues yo creo que con base a ese proceso que se realizó no puedo decir que fueron competencias que se identificaron, porque si no evaluaron por eso, pero si puedo decir que fue la asimilación del perfil, fue la asimilación del perfil a lo que ellos estaban requiriendo, cumplía con esa experiencia básicamente y cumplía con la profesión que necesitaban.

Entrevistador 2: ¿Cuáles fueron los requisitos legales que te solicitaron al momento de la contratación, en cuanto a documentación, estudios de seguridad…?

Mariela: Bueno, este, el examen médico de ingreso, me solicitaron una constancia de cuenta bancaria, de modo que dijera que era una cuenta de nómina creada para nómina

Entrevistador 1: Perdóname pero esa cuenta la abren con la entidad

Mariela: no yo ya la tenía y lo que hice fue un traslado, ya no sé qué más

Entrevistador 2: ¿Le hicieron algún estudio de seguridad, visita domiciliara?

Mariela: no, ninguno, nada de eso

Entrevistador 1: ¿Sabe si como práctica la tienen, y fue sencillamente que a usted no se la practicaron?

Mariela: yo creo que no, realmente este, yo me he hecho la pregunta, porque a mí no me hicieron ni verificación de referencias por lo menos en lo que yo sé, y no he visto que lo hacen, yo no estoy en la oficina de Talento Humano, pero he tratado de indagar el tema y no he visto que lo hagan, de pronto no tiene, tal vez eso si se realice, este, en la Comisión Nacional del Servicio Civil, si sé que ellos tiene que hacer una verificación, supongo a través del sistema que ellos manejan que es SEGEP u otros sistemas, si yo no tengo una, como se dice, una restricción disciplinaria con el Estado, eso sí lo entran a mirar

Entrevistador 2: Tiene conocimiento si dentro de ese proceso de ingreso, ¿tienen como política la verificación de referencias laborales?

Mariela: no, no lo tienen

Entrevistador 1: ¿Conoce si dentro de sus prácticas o política tienen el Polígrafo?

Mariela: Si conozco, y no la tiene y no lo aplican

Entrevistador 1: ¿Qué tipo de contrato tiene y cuáles son los tipos de contrato que maneja la organización?

Mariela: mi contrato es planta global, pero estoy en condición de provisionalidad, entonces hay otros tipos de vinculación que se tienen y es, este digamos hay contratistas; hay una vinculación por planta temporal que es como para proyectos, exactamente la planta que esta allá es para un proyecto que es el de SIGEP que es el de sistema de información, una vez finalice eso pues ellos tendrán que desvincularse ya de la organización; este está todo el personal de carrera, la vinculación por Carrera Administrativa que esa es mediante concurso; y están todos los empleados de libre nombramiento y remoción que generalmente son del nivel Directivo y Asesor y ya, esos son los tipos de vinculación que hay, el mío es el provisional.

Entrevistador 1: ¿Cuánto puede durar una persona en la provisionalidad, hay algún limite, o parámetros?

Mariela: Si, la normatividad dice que seis meses, pero que esos seis meses pueden ser prorrogables por otros seis meses, por el tema de los concursos, normalmente un concurso con la Comisión para que se opte para carrera, un concurso no va a demorar seis meses, en promedio puede ser un año, si, entonces por eso se pide esa prórroga, pero hay ocasiones que si la Comisión Nacional del Servicio Civil no responde con ese proceso de carrera en ese tiempo entonces se va a tener que seguir prorrogando, prorrogando por seis meses por seis meses y hay entidades que lo hacen eternamente por seis meses, y pues para muestra un botón los provisionales que se están pensionando, o que están por pensionarse. Pues yo no he visto casos en mi entidad, pero si las entidades cuentan.

Entrevistador 1: ¿Y en los de libre nombramiento y remoción, hay también algún parámetro para la vinculación? ¿Ellos presentan también pruebas?

Mariela: si, mira que ese proceso es muy similar al mío, yo no entré por la CNCC lo cual no quiere decir que el criterio que me haya vinculado a mí no sea de mérito, porque a mí me hicieron un proceso de selección, quizás el de la Comisión tiene un mayor rigor de modo global y para el país entero sacan la convocatoria y en fin, para lo empleados de libre nombramiento y remoción es muy similar, entonces en este momento está encargado el DAFP, a través del área de meritocracia, y ellos tiene que garantizar que el mérito de las personas que se vinculan, entonces si bien es cierto allí se da una situación muy particular es que por un lado está la capacidad nominadora o de decisión que tiene el director de la entidad y por otra está el mérito, porque el Gerente Público o los empleados de libre nombramiento y remoción son una combinación de esos dos criterios, entonces si e jefe o superior jerárquico o el nominador de la entidad puede elegir pero elegir al mejor de esa terna que te entrega meritocracia, la idea es que elija a una persona que ya haya pasado por un proceso de selección.

Entrevistador 1: ok, y ¿ahí tampoco hay ninguna política respecto al tiempo de permanencia?

Mariela: En relación a los de libre nombramiento y remoción no, ellos no están arraigados a las entidades, ellos están generalmente muy relacionados con temas de posicionamiento político, ósea la idea es que no sea el 100% posicionamiento político sino que haya una evaluación también para ingresar a ese proceso de selección, pero el tiempo si lo determina el posicionamiento político, es posible que en los cuatro años que esta un presidente ellos estén allí y cuando haya cambio de Gobierno pues el nuevo presiente venga con su comitiva. Y esa

comitiva que ingresa, todos entrarían por libre nombramiento y remoción y tendrían antes de vincularse con el Estado tendrían que hacer el proceso de mérito u otra vez el de meritocracia no el de la comisión.

Entrevistador 1: Y en esas figuras que nos acaba de mencionar dejando a un lado la de Contratistas, ¿Cómo funciona el tema prestacional, o los beneficios que tiene cada contrato?

Mariela: Todas las personas desde libre nombramiento y remoción, hasta provisionales, y planta temporal, estoy incluyendo también los de carrera, tienen igualdad de condiciones en su salario y prestaciones sociales, todos tienen derecho a eso, es más todos tiene derecho a beneficios que da la entidad como para decir que el tema salarial y prestacional queda completo y un poquito adicional, pero digamos que en eso no hay ninguna diferencia

Entrevistador 1: Había algo que hablábamos en algún momento y es ¿qué pasa cuando se termina cada uno de estos contratos, en el caso que usted tiene contrato de provisionalidad cuando este termina hay una liquidación normal como en la empresa privada?

Mariela: Si, totalmente igual, mi contrato no termina como tal, porque no es un contrato fijo, digamos que desaparece, vendría a desaparecer un lugar para mí que está dentro de la organización porque viene alguien a reclamarlo, el titular de carrera, que entre en mi lugar entonces yo quedaría sin un sitio, digamos que es un poco el tema de insubsistencia y pues una vez me desvincule ya el resto del proceso es normal, me liquidan con todas las prestaciones

Entrevistador 1: ¿La indemnizan?

Mariela: No, porque está claro mi manera de ingreso o vinculación a la organización, yo entro en calidad de provisional y esa es la razón de ser de ese puesto, yo estoy allí, para proveer o para aprovisionar el lugar de alguien que realmente es el dueño de ese puesto.

Entrevistador 1: En el caso de los de Carrera Administrativa, ¿ellos si tienen derecho a indemnización?

Mariela: Totalmente, y una gran indemnización

Entrevistador 1: Y los de libre nombramiento también supongo, porque entran con un contrato fijo

Mariela: Y los de libre nombramiento también supongo, no se tanto hasta alla, pero si sé de los Gerentes Públicos que la desvinculación de ellos no es motivada, si el jefe determina que trabajan hasta hoy, no tiene derecho, también es la razón del ser del cargo, estarán allí hasta

cuando el jefe quiera que estén, hasta que el nominador quiera que estén y no pasa nada, ya ellos saben que es asi.

Entrevistador 2: En cuanto a los planes de motivación que tiene la entidad, o ¿existen planes de motivación para todos los empleados?

Mariela: Claro, nuestro plan se llama sistema de estímulos para empleados públicos, si existe pero no es para todos, allí en ese sentido si no hay igualdad y no tanto porque se haya creado para desigualdad sino que se tenía previsto para un sistema de carrera en donde todas las personas tuvieran la igualdad de estabilidad como empleados de carrera, como han surgido otras figuras y otros temas ahí y de contingencia, entonces por eso no todo el mundo tiene acceso a esos programas de bienestar, entonces es posible que digamos el programa de bienestar, o el sistema de estímulo está dividido en dos, unos planes de bienestar y unos planes de incentivos, todos todos tenemos derecho a los planes de bienestar, pero de incentivos solamente están empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, es decir yo no tengo derecho a incentivos porque soy provisional.

Entrevistador 1: Y esos incentivos como los determinan, o cual es la política, por cumplimiento de metas o ¿por qué?

Mariela: Los incentivos, son dos tipos de incentivos: pecuniarios y no pecuniarios, los pecuniarios que son los que se dan en dinero están supeditados a un buen desempeño es decir que en la evaluación del desempeño tu nivel tiene que ser sobre saliente y además vas a estructurar con un equipo de trabajo un proyecto que aumente digamos la calidad de un servicio en la entidad o mejore o potencie un servicio dentro de la entidad, el equipo que tenga el mejor proyecto es el que va a ganar ese incentivo pecuniario, los no pecuniarios solamente los únicos criterios que establece la norma es que la persona tenga nivel sobresaliente en la evaluación de desempeño, sea la mejor, es decir tu entras a competir con tus compañeros en igualdad de condiciones, que no hayan sido sancionados en el año inmediatamente anterior y otra que se me escapa pero sin esos básicamente, están ligados básicamente a la evaluación del desempeño.

Entrevistador 1: ¿Qué control ejerce la organización sobre la labor que usted desempeña?

Mariela: Que control ejerce, nosotros tenemos una planeación que es bastante estricta, eso lo rescato mucho del Sector público y es que nosotros iniciamos un año y estamos haciendo la

planeación del año completo a través de un POA –Plan Operativo Anual- entonces ese POA lo tenemos que demostrar mediante evidencias y anclar mensualmente a través de un sistema que se llama SG un sistema de información, que es sobre la planeación, entonces vamos ingresando mensualmente cómo va el avance de la metas, eso es un insumo por supuesto para que control interno, bueno para los informes de planeación que son trimestrales y pues por encima de control de planeación, también tenemos el control de control interno valga la redundancia y pues eso es un reloj en ese sentido es un reloj, adicional a los controles particulares que todas las organizaciones tienen, que tienen al Jefe, bueno Coordinadores en este momento no hay allá, que tienen al Jefe, al Director Del Área, al Sub Director, Director y Director General de la organización que también incide en ese control.

Entrevistador 1: Es decir que es permanente

Mariela: si, así es

Entrevistador 2: ¿Cuáles son las políticas de promoción Interna dentro de la organización?

Mariela: ¿A qué haces referencia con promoción?

Entrevistador 2: A posibilidades de ascenso

Mariela: Bueno, el tema de promoción allá y ascenso es lo que se llama carrera, pero digamos que yo no le he visto como se quisiera concebir, es decir, por el tema que todo es por concursos digamos que no hay la posibilidad, para que tu puedas ascender tienes que hacer otro concurso que tenga un mayor…., y renunciar a los derechos de carrera que tienes.

Entrevistador 2: ¿Es decir si yo quiero ascender primero tengo que renunciar?

Mariela: no, no, no, al revés, haces el concurso y si pasas renuncias a los derechos del otro, y lo otro es lo que si se está manejando como carrera, pero eso no es carrera realmente, es que mediante un encargo tu puedes empezar a ascender, pero esos encargos no son para toda la vida, entonces si ese encargo se da por una situación particular en que este, no está provisto ese lugar de libre nombramiento y remoción que es de un Director, entonces cuando ya contraten a ese director, tú te tienes que bajar nuevamente a tu lugar, realmente no es una escala permanente y de crecimiento permanente no.

Entrevistador 1: Es como la posibilidad de hacer algo, diferente pero no es un ascenso.

Mariela: Exactamente

Entrevistador 2: Esa instrucción como tal de lo que nos está diciendo, ¿en algún momento del proceso se los informan?

Mariela: no, no, yo creo que uno se va enterando sobre la marcha del tema, con los compañeros, con los casos que ves, pero no que a ti te cuenten, para las posibilidades que tienes para ascender no, esto nunca lo informan

Entrevistador 1: ¿cuáles son las políticas de reajuste salarial dentro de la organización?
Mariela: Me corcharon, risas, porque imagínense si es uno de los temas que se manejan con la dirección jurídica, está encargada de esos temas y la dirección de Desarrollo Organizacional pero yo no las conozco.
Entrevistador 1: Pero a pesar que no las conoce si hay políticas
Mariela: Si, sin duda
Entrevistador 1: Bueno ahí me nace la duda, ustedes están en su cargo provisional, llevan un año, cumplen el año y ¿ahí hay aumentos? ¿Cómo en el sector privado?
Mariela: si, te lo digo desde mi experiencia, sin entender que es lo que pasa allá adentro, pero siempre están los aumentos
Entrevistador 1: ¿Se rigen igual que en el tema privado? Es decir, aumentan en el mismo porcentaje que el salario mínimo?
Mariela: no, creo que hay algo particular y se tiene que adoptar mediante un decreto, digamos que lo que sucede en las empresas privadas ya en enero esta tu reajuste, acá no, acá hay que esperar que salga el decreto, si ese decreto se demora cuatro meses, pues los cuatro meses primeros del año tiene el mismo sueldo que el anterior, pero cuando te lo pagan te dan el retroactivo. Lo que sí sé es que no es un tema independiente del DAFP, es un tema que seguramente vendrá coordinado con Hacienda y es que eso que nos rige a nosotros, ósea nosotros somos como una gran entidad del estado, ósea rige para todas las entidades públicas, no solo para nosotros.
Entrevistador 2: Si una persona llega a ingresar a mitad de año, al siguiente año les hacen el reajuste igual que a todos, a pesar de no tener el año completo en la entidad? O ¿tiene que esperar a cumplir el año de labor para tener el aumento?
Mariela: no, a mí me sucedió, yo entre en abril, bueno fue 31 de Diciembre se hizo en el siguiente año y me hicieron mi reajuste normal, ósea no viene a afectar el tiempo de labor
Entrevistador 1: Cuando dijo me corcharon, ya nos respondió la siguiente pregunta, que era si le habían informado en algún momento sobre las políticas de reajuste

Mariela: no

Entrevistador 1: ¿Cómo se alinea, su perfil profesional con la labor que desempeña hoy?

Mariela: Yo creo que se alinea perfectamente porque digamos que mi perfil y mi experiencia siempre estuvo en el tema organizacional, si bien es cierto antes estuvo siempre como ejecutora de las políticas de cada empresa porque yo estaba en el sector privado antes, acá no entro a ejecutar sino a formar los lineamientos para que otros ejecuten, pero digamos que viene siendo la misma función, en este caso digamos que lo más., el desajuste más grande que yo he tenido en temas de perfil es el hecho de no haber tenido experiencia antes en el sector público, lo que implicaba por ejemplo que yo no…. Además que era negada para los temas políticos y normativos, yo siempre he sido negada para esos temas, entonces pues finalmente acá me toco aprender desde cero, porque digamos que gran parte de esos conocimientos que yo tenía en temas de Talento Humano ahora están supeditados a una normatividad. Digamos que tuve que hacer como una asimilación de eso y de allí en adelante pues todo fue muy congruente.

Entrevistador 1: ¿Todas las personas que están en su área, es decir formulando políticas, son Psicólogos?

Mariela: no, no, no, tenemos Administradores Públicos en su gran mayoría, tenemos Abogados, Trabajadores Sociales, digamos que el tema está bastante interdisciplinario

Entrevistador 1: Y esas profesiones ¿también se alinean con la labor?

Mariela: Totalmente, aporta muchísimo muchísimo, desde cada perspectiva aporta muy bien al tema para la construcción de políticas

Entrevistador2: ¿Cómo aporta desde su gestión, a los objetivos estratégicos de la organización?

Mariela: Yo estoy cumpliendo actualmente o estoy desarrollando unas estrategias que le apunta al cumplimiento de unas metas de área, que son las metas que están alineadas a los objetivos que son los objetivos que hacen realidad la estrategia de la organización, así lo hago realidad, con un pedacito chiquitico, pero que está cumpliendo un pedacito chiquitico de esa gran misión de mi organización

Entrevistador 1: Es decir ¿que los objetivos de su área le apunta directamente a los objetivos de la organización?

Mariela: Totalmente, se desagregan de allí

Entrevistador 1: Y el objetivo de su cargo le apuntan a eso también

Mariela: Claro, por supuesto

Entrevistador: Bueno, ¿cómo planea y ejecuta las actividades para cumplir con esos objetivos de su cargo?

Mariela: Bueno, esas actividades están dentro del POA que les conté inicialmente que hacíamos en enero, allí estructuramos todas las actividades que vamos a realizar durante el año y las fechas específicas de inicio y finalización y entrega de los productos de cada actividad, y adicionalmente alguna vez les contaba de los controles personales que son mi agendita personal todos los días diligenciándola y pues es eso básicamente, no es posible, yo creo que no sería posible trabajar en el DAFP si no hay una cultura de planeación.

Entrevistador 2: ¿Qué autocontrol realiza sobre su propio trabajo?

Mariela: mis agendas, risas, mis agendas es mi sistema de autocontrol, este yo hago a veces, diariamente, no siempre lo hago, pero procuro que dentro de la agenda quede la revisión que hago de correos, porque llegan muchos correos de las entidades, tenemos varios sistemas: los correos electrónicos, tenemos la gente que nos llega directamente para asesorías, y tenemos un sistema que se llama ORFEO que es el de correspondencia, por esos diferentes medios adicionales a las llamadas nos están ingresando muchas solicitudes entonces yo lo que hago por ejemplo en correo electrónico trato de marcar como con alguna señalización lo que estoy por realizar y eso tiene que salir durante el día, el ORFEO me da un poquito más de tiempo pero digamos que son tiempos normativos, no puedo responder en menos de quince días.

Entrevistador 1: Mejor máximo quince días

Mariela: si, es un tiempo largo pero para la cantidad de solicitudes que nos ingresan por ORFEO digamos que es lo razonable y que lo que no puedo hacer es pasarme de esos quince días porque tengo serios problemas legales

Entrevistador: ¿legales?

Mariela: si claro, porque a nosotros nos están llegando este no solo solicitudes normales, sino que también reclamos, Derechos de Petición

Entrevistador 1: Ah Claro el Derecho de Petición tiene quince días máximo

Mariela: Exactamente, es eso

Entrevistador 1: ¿Qué procesos de control de calidad hacen en la organización y con qué regularidad?

Mariela: Bueno tenemos dos auditorías si mal no estoy al año, realmente me acuerdo es de una, pero me parece hay otra que no tengo presente, pero hay una que es fatal y da muchos nervios porque es antes de la auditoría externa, nosotros estamos certificados, nuestra normal técnica es la GP1000, y adicional a eso tenemos nuestro MECI, modelo estándar de Control Interno, entonces digamos que con eso toca ir muy a raya, ahorita más o menos para semana santa, la semana antes de semana santa teníamos nuestra primera auditoría interna y durante todo este tiempo antes de Junio porque en Junio tenemos la de Bureau Veritas, la externa, entonces en todo ese tiempo digamos, de abril hasta junio significa estar trabajando sobre los hallazgos identificados, trabajar sobre no conformidades que nos hubiesen hecho en el año anterior, y todo el tema es trabajo sobre acciones de mejora, es eso.

Entrevistador 1: La GP1000 es similar a la ISO en el tema privado

Mariela: Es la equivalente

Entrevistador 1: Y ¿MECI? Nos puede contar brevemente en ¿qué consiste el estándar?

Mariela: Bueno digamos que MECI y me da vergüenza decirte que no se ampliamente del tema, porque me he enfrascado mucho en mi área, pero imagínate que ese tema sale del DAFP, ósea es una de nuestras políticas, risas, pero no la conozco muy bien. Digamos que hace control de las diferentes, es una herramienta de control, es una herramienta espectacular para los Jefes de Control Interno, para poder mantener a raya la planeación de las entidades, entonces están temas financieros, temas de talento humano, es otro mecanismo de control pero que el insumo es perfecto para que te vaya muy bien en temas de calidad de GP1000.

Entrevistador 1: De hecho MECI es obligatorio para todas las entidades del estado.

Mariela: si, digamos que encaja perfectamente como otro sistema como lo es Calidad, encaja perfecto con eso

Entrevistador 1: Ok, bueno, ¿cómo evalúan y retroalimentan su desempeño actual?

Mariela: Bueno, este mi desempeño se evalúa a través de una evaluación del desempeño, nosotros, parece sonar extraño pero es así, porque no todas las evaluaciones…, hay dos tipos de evaluaciones: una es Evaluación del desempeño y otra es acuerdos de gestión, por eso tengo que hacer claridad en que a mí me evalúan con evaluación del desempeño. Pero no porque sea un mecanismo obligatorio de control de mi desempeño como si lo es para los empleados de carrera, a mime evalúan por desempeño porque digamos es un mecanismo para que a entidad sepa cómo va desarrollando sus estrategias y controlándolas desde trabajo,

desde la función operativa, la función más pequeña hasta la más estratégica, que digamos que desde la mía hasta el Director, pero digamos que mi evaluación no tiene ningún efecto para salida, para que tomen acciones disciplinarias de ningún tipo, y tampoco para acciones de capacitación, y tampoco para acciones de incentivo, ósea mejor dicho mi evaluación no tiene ningún efecto, más que un mecanismo de control para la entidad, pero pues están los demás mecanismos de evaluación, digamos ese mismo mecanismo de evaluación para las otras personas de carrera que si tienen un efecto bien chévere, porque digamos que le apunta al resto de temas, pero en relación a eso también me preguntaban sobre si hay retroalimentación, y a mi criterio no lo hay, está dentro de lo que debe existir, nosotros siempre le decimos a las entidades -favor retroalimenten mediante evaluación del desempeño-, pero no es una práctica que en la vida real se dé, porque realmente yo creo que no se ha llegado a la conciencia de que sea un mecanismo de control y de desarrollo de la gente, la evaluación también es desarrollo de la gente, pero como no se ha tomado esa conciencia digamos que uno mismo hace la concertación de objetivos en un documento y el jefe te la aprueba o te dice -no mira agrégale algo más o quítale esto- y para la evaluación tú, una pésima práctica, es más quítenme el nombre, no me vaya a encochinar, y es que en este momento lo que estamos haciendo es que colocamos, ósea para agilizar el proceso nos colocamos nosotros mismos la evaluación y también le entregamos al superior para que él apruebe o desapruebe eso que nos estamos colocando, por eso se ve que en las entidades públicas todo el mundo sale en 100 y al jefe le da un poco de temor entrar a refutar esa calificación que se colocó, todo el sistema de evaluación está muy viciado y es a raíz de eso, como no hay tiempo para temas muy operativos entonces se permite que la gente haga esos mecanismos tan dañinos.

Entrevistador 1: Tal vez por eso no se toma para efectos de capacitación e incentivos como nos mencionó, porque en medio de todo está la conciencia de que no es un proceso del todo transparente.

Mariela: Para nosotros no porque normativamente no está permitido hacerlo, porque nos daría derechos de carrera, pero para los empleados de carrera si les dan unos incentivos de acuerdo a esa evaluación.

Entrevistador 1: Más grave ¿no?

Mariela: Se arma un señor problema porque tienen que buscar mil mecanismos para dirimir un empate de 200 personas que sacaron 100 puntos, y ahí es donde vienen nuestras maravillosas demandas y los problemas legales

Entrevistador 1: Y la gente demanda a pesar que tiene la conciencia que no fue una evaluación objetiva o con criterio.

Mariela: así es

Entrevistador 1: Cuando le preguntamos por evaluación, usted dijo algo sobre Acuerdos de Gestión, ¿eso es otro tipo de evaluación?

Mariela: Si, es otro mecanismo de evaluación que hay pero es exclusivamente para gerentes públicos, entonces los empleados de libre nombramiento y remoción que están en cargos Directivos y que tiene personal a Cargo y funciones directivas, esos son Gerentes Públicos, entonces esas personitas son las que son susceptibles de acuerdos de gestión

Entrevistador 1: Hace un momento le preguntábamos por las motivaciones que tenían en la entidad, ya hablando más de beneficios, ¿Qué beneficios tiene por hacer parte de la entidad? Hablando de beneficios económicos, de bienestar personal, familiar.

Mariela: Por el sistema de estímulos, como provisional tengo derecho solamente a los programas de bienestar, yo les había dicho que nuestro sistema de estímulos se divide en dos programas de bienestar y de incentivos, solo tengo derecho a los de bienestar, dentro de los cuales están los de protección y servicios sociales, y calidad de vida laboral, es decir tengo derecho a temas vacacionales, recreativos, de educación informal, en temas de artes, acceso a información de vivienda, ningún subsidio o cosa de ese tipo, a promoción y prevención de la salud, por la parte de calidad de vida laboral tengo acceso a la evaluación de clima laboral, la de la cultura organizacional, la de adaptación al cambio organizacional, este a un tema de pensionados no me aplicaría porque no creo que llegue hasta allá, entonces digamos que tengo acceso a muchos temas, incluso a mi familia, y que son realmente buenos en el sector público, como hay un tema de recursos y una apropiación presupuestal para el tema de bienestar digamos que las entidades no se pueden negar a ese tema, digamos que en ese sentido es muy completo para nosotros, nos quedamos por fuera de otros temas, pero yo entiendo con claridad cuál es la razón de ser de que no estemos vinculados a ellos, pero digamos que en temas de bienestar es muy amplio.

Entrevistador 1: Y de lo que ellos si tienen, ¿nos puede contar? De los de carrera administrativa

Mariela: Hay dos, todos los incentivos que les había mencionado antes, que yo no tengo porque como mi evaluación del desempeño no tiene efectos para incentivos, yo puedo ser la mejor y jamás tendré incentivos, hablando de los pecuniarios y no pecuniarios, puede que mi jefe todo el tiempo me diga eres divina y lo máximo, risas, pero no hay ese tipo de incentivos literales; y el otro es el de programas de capacitación formal que están destinados solo para los empleados de carrera y libre nombramiento y remoción, entonces yo no tengo acceso a digamos sacar una especialización y que ellos me paguen o financien ni en un 50%, ni en un30% ni en un 10% ni en nada, en cambio los empleados de carrera y libre nombramiento y remoción sí, eso es .

Entrevistador 2: ¿Cuál es el estilo de dirección de la entidad?

Mariela: Este, actualmente tengo una Directora que está encargada, la directora de empleo público es realmente la sub directora encargada, el estilo de ella es muy democrático, muy participativo, este digamos que hay un respeto total al criterio y ese respeto no solamente estoy hablando que permita que uno hable y ya, sino que valora las apreciaciones que uno hace y siempre las hace ver como importantes, pero a nivel general de la organización si se da el extraño fenómeno que hay una dirección más impositiva, entonces pues afortunadamente digamos la dirección general no se siente tanto, como tu si sientes la cercanía de una dirección de área, es eso básicamente.

Entrevistador 1: Bueno, mil gracias, le agradecemos mucho por su tiempo.

Anexo 5

Entrevista No.2

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador 1: Por favor comience presentándose

* Martín: Buenas tardes, yo trabajo en el instituto penitenciario y carcelario –INPEC- hace 14 años

Entrevistador 1: Y ¿qué cargo ocupa?

Martín: Soy Dragoneante, a nivel de la empresa tengo el cargo o el rango de dragoneante pero soy psicólogo y como cargo soy el coordinador del programa comunidad terapéutica

Entrevistador 2: ¿Porque medio se enteró de la vacante?

Martín: Pues la verdad eso fue hace 14 años como le dije anteriormente, yo preste servicio militar en el instituto y fue ahí donde me entere que uno podía seguir la carrera pasar de auxiliar a dragoneante, y pues hice el curso respectivo

Entrevistador 1: Como o a través de que medio llego su curricular a la organización o a la entidad?

Martín: No… abren convocatorias, lo hace… lo hacia la escuela nacional penitenciaria Enrique Low Murtra y llegaban lo formulario a las diferentes sedes que iban a hacer el proceso de incorporación y ahí uno llenaba, si cumplía con los requisitos, llenaba la información pertinente y la enviaba a la escuela y la escuela citaba luego de verificar la información que uno enviaba y citaba para las pruebas que eran pendientes para el proceso.

Entrevistador 2: ¿Actualmente esa misma escuela realiza el proceso o lo realiza otra entidad?

Martín: Tengo entendido que ahora lo está haciendo la Comisión Nacional del Servicio Civil

Entrevistador 1: ¿Cuáles fueron los requisitos que le exigieron para postularse?

Martín: Requisitos básicos como: ser mayor de edad, haber prestado servicio militar, exigen no tener ningún tipo de enfermedad y hacen unas pruebas médicas antes de, hacen una prueba psicotécnica, hacen una prueba psicológica y especialmente como preste servicio en el instituto que la calificación de conducta este en el grado excelente, así como a grandes rasgos

Entrevistador 1: ¿Recuerda cuantas personas se presentaron para la misma vacante o conoció cuantas personas se presentaron para la entidad?

Martín: En ese tiempo se presentó mucha gente, yo opino que el curso de nosotros era aproximadamente de 160 vacantes y yo estimo que nos presentamos alrededor de unos 800.

Entrevistador 1:¿qué perfiles les solicitaban para presentarse?

Martín: Nosotros nos presentamos para un cursos de complementación, se llama, la mayoría a complementación y a otro cursos que se llama modalidad de formación, el curso de complementación es para reservistas del INPEC y el curso de formación es para personas externas al INPEC, yo ya había o el grupo que se presentó con nosotros ya habíamos estado un año prestando servicio en el INPEC ósea que ya teníamos una dinámica de lo que trata el instituto por eso nuestro curso como tal solamente tenía una duración de 3 meses mientras que el curso de formación tenía una duración de 9 meses, el requisito básico como tal era haber prestado servicio en el instituto.

Entrevistador 1: ¿Y no había límite de edad, escolaridad?

Martín: Escolaridad bachiller, límite de edad en ese tiempo era 24 años, pero estábamos prestando servicio militar se supone que andábamos por una edad de 18 a 19 años.

Entrevistador 2: Existía alguna igualdad de condiciones para ustedes que ya venían en el curso, ya venían prestando el servicio en el instituto a los que se presentaron como externos o ustedes tenían alguna ventaja frente a ellos?

Martín: No, la única ventaja es el tiempo de permanecer en la escuela porque ellos iban a durar 9 meses y nosotros solo 3, pero son convocatorias aparte, cada uno tiene sus perfilaciones diferentes en cuanto a la convocatoria, el curso de formación tiene unos parámetros que no los sé porque yo no estaba en esa convocatoria y el curso de complementación para auxiliares tenía otras connotaciones.

Entrevistador 1: ¿En qué momento del proceso de selección se enteró de las funciones y el cargo al que estaba aplicando?

Martín: De las funciones lo hice de forma informal cuando preste el servicio militar, pues me di cuenta de todo el andamiaje del INPEC, de manera formal ya estructurada pues cuando iniciamos el proceso complementación que eso ya lo hicimos en la escuela de forma académica, veíamos aproximadamente 12 materias, pero pues nosotros por eso mismo como dije al principio nosotros ya teníamos un bagaje de un año en el instituto, pues ya uno conocía más o menos las funciones de un dragoneante que era el cargo al cual aspirábamos, al cargo de dragoneante.

Entrevistador 1: ¿Es decir que se postularon específicamente para ese cargo?

Martín: Específicamente para el cargo de dragoneante si

Entrevistador: ¿Cuéntenos cuáles fueron las etapas de ese proceso de selección?

Martín: Las etapas del proceso de selección, primero fue llenar la convocatoria, diligenciar los datos o la información requerida en los formatos, posteriormente se nos iba informando si se colocaban fechas de lista de elegibles, fechas de lista para presentar las pruebas psicotécnicas, se hizo en Espinal y se hizo en Bogotá ya las ultimas y luego de pasar toda esa seria de pruebas luego pasamos a examen médicos, pero todo era cumpliendo ciertas etapas para luego pasar a la otra entonces ese proceso se llevó por etapas y duro aproximadamente del 10 de Junio al 13 de Septiembre que fue el día que ingresamos ya a la escuela.

Entrevistador 1: Nos puede describir las pruebas técnicas y sicológicas que le aplicaron en el proceso?

Martín: Aplicaron una prueba psicotécnica y nos aplicaron una prueba de conocimiento, fue lo que nos aplicaron y por ultimo una prueba de resistencia física.

Entrevistador 1: Y esa prueba de conocimiento que enfoque tenia, conocimiento de la entidad?

Martín: Era una prueba variada tenía conocimiento generales, conocimientos digamos como habilidad en lectoescritura, habilidad en operaciones matemáticas y también tenía conocimientos referentes a la empresa, además que también se hizo una entrevista.

Entrevistador 1: ¿Recuerda cuál fue la sicológica no hubo nada de personalidad?

Martín: No en estos momento no recuerdo muy bien, nos llevaron a … en ese momento lo hacia Cajanal, Cajanal se encargó de hacer esa toda esa prueba el día que presentamos la física, de ahí nos pasaron al siquiera y de ahí nos pasaron al sicólogo, pero pues no recuerdo muy bien cuál era el enfoque que tenían ellos, lo que sí recuerdo es que el instituto enviaba unas directrices ósea, como unos estándares y las personas que presentábamos las pruebas llámese todas, pues teníamos que estar enmarcados en eso, pues porque yo tuve un problema a nivel de odontología y tuve que pedir reevaluación y ahí pues ellos me explicaron del estándar que el INPEC les exigía, que no era Cajanal como tal sino era el INPEC.

Entrevistador 1: ¿Nos decía que hubo una entrevista, que tipo de entrevista fue y con quién?

Martín: Inicialmente se hacía una entrevista con el comando de vigilancia del instituto de donde nosotros salimos ósea de la cárcel donde nosotros trabajábamos y luego se hacía una entrevista en

la escuela donde íbamos a presentar las pruebas sicotécnicas, pero pues era de pronto un tipo de entrevista para mirar la perspectiva que uno tenía frente al ingreso al nuevo trabajo.

Entrevistador 1: ¿Es decir que fue una entrevista tradicional en los dos casos?
Martín: Si en los dos casos
Entrevistador 2: ¿Cuál fue el factor decisivo para que usted fuera convocado y aprobado en el proceso de selección?
Martín: Cumplir los parámetros que el INPEC designaba, tener un tope en puntuación acorde con los estándares que el INPEC estaba buscando y superar a los 800 que se estaban postulando para el mismo cargo, se tomaban los puntajes más altos además mucha gente se quedó porque, pues porque había un tope que debía tener cierta estatura, más de 1,65 metros y si era menor de1,65 metros era un criterio para de pronto que no pasara en el examen físico, y así sucesivamente se iba quedando gente en exámenes médicos, en electrocardiogramas, encefalogramas, entonces todo eso iba descartando candidatos.
Entrevistador 1: ¿Cuáles fueron los requisitos legales que le solicitaron al momento de la contratación, documentación, visitas?
Martín: Hicieron documentación, cedula, libreta militar, no tener antecedentes en ese tiempo pedían pasado judicial emitido por el DAS, un certificado de la procuraduría y una visita domiciliaria que hicieron.
Entrevistador 2: ¿En el momento de ingreso cual fue el periodo de prueba que usted tuvo, tuvo periodo de prueba?
Martín: No sé si el INPEC aun maneje un año, porque cuando yo ingrese el periodo de prueba después de que nos posesionamos es de un año y luego de eso ya uno pasa a ser inscrito en carrera.
Entrevistador 1: ¿En esas prácticas que tienen manejan para el ingreso algo así como el polígrafo?
Martín: No, creo que en cursos posteriores al que yo hice hubo varios cursos donde implementaron la prueba del polígrafo.
Entrevistador 1: ¿Qué tipo de contrato tiene y cuáles son los tipos de contrato que existen en la entidad?

Martín: La entidad maneja muchos tipos de contrato porque es una entidad muy grande, tiene diferentes tipos de trabajadores el contrato que yo tengo es… yo estoy inscrito en carrera, yo no firme ningún contrato, yo entre por un concurso y luego de pasar el periodo de prueba entonces me inscribieron en carrera, tengo un contrato indefinido podríamos decirlo.

Entrevistador 1: ¿Cuando habla de esos otros muchos tipos de contrato, como cuáles?
Martín: Pues hay contratos para alguien que preste servicios médicos, hay contratos para alguien que preste la alimentación, yo hablo por parte del personal uniformado porque hay personal civil, hay personal externo, hay personal que esta por un término fijo, pero los uniformados estamos por término indefinido.
Entrevistador: ¿En ese caso se rige como las otras entidades del estado que son provisionalidad, de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, funciona igual?
Martín: Si señora, funciona igual nosotros somos de carrera administrativa y hay personas que son de libre nombramiento como los directores de los establecimientos.
Entrevistador 1: ¿Y provisionalidad hay?
Martín: Hubo unos cursos de uniformados de dragoneantes que ingresaron con esa figura de provisionalidad, pero fue un caos total, porque ingresaron esas personas, se contó con esa planta y al cabo de un año los despidieron y quedaron ese poco de podríamos decirlo huecos, vacíos entonces no volvieron a implementar esa técnica o figura.
Entrevistador 1: ¿Qué control ejerce la organización sobre la labor que usted desempeña?
Martín: Nosotros somos una entidad jerárquica, nosotros tenemos superiores del orden jerárquico y nosotros estamos adscritos al ministerio de justicia, del presidente hacia abajo pues tenemos todos nuestros superiores jerárquicos que controlan el director de instituto, el director regional, el director del establecimiento, el comandante de vigilancia, el comandante de compañía y de ahí para abajo una serie de autoridad jerárquica que regula nuestro actuar.
Entrevistador 1: ¿En el caso del programa que usted maneja, quien controla eso directamente?
Martín: El área de atención y tratamiento, en el INPEC en el organigrama existe un área de atención y tratamiento, y en cada establecimiento existe un área de atención y tratamiento, y esta área delega funciones a las diferentes personas que tengan las capacidades de cumplirlas.
Entrevistador 2: ¿Cuáles son las políticas de promoción interna (ascensos) dentro de la organización?

Martín: Nosotros tenemos, como somos jerárquicos, pues podemos ascender en la línea de mando, existen convocatorias cuando se abren convocatorias, digamos cada año se abren convocatorias para oficiales, se abren convocatorias para suboficiales, y las personas los dragoneantes vamos escalando en ese rango viendo las capacidades que cada persona tenga, ahí dictan unas directrices y uno empieza a concursar. La última convocatoria antes se hacía por la escuela, pero ahora lo está haciendo la Comisión Nacional.

Entrevistador 1: ¿La Comisión Nacional hace el proceso de promoción interna?

Martín: Si, ellos hacen todo el proceso.

Entrevistador 2: ¿Estas políticas le fueron informadas al momento de la contratación?

Martín: No, al momento de la contratación como veíamos anteriormente se hace un juramento y empieza uno a desarrollar la labor, si sabe uno de los ascensos porque en el curso de formación mira uno todos los grados y el curso de formación es para eso para explicar todas las políticas que maneja el INPEC, pero pues a medida que ha evolucionado el instituto, se ha acogido a las normas que la contratación pública ordena y ahora está la Comisión Nacional del Servicio Civil, en cabeza de todo lo que es la nueva contratación y el nuevo ingreso de personal e incluso los ascensos, pues en pro de la transparencia y en pro de poder seguir el proceso que uno lleva.

Entrevistador 1: ¿Ese curso que usted menciona lo hacen todos los que se postulan o solo las personas que ya pasaron los filtros médicos y demás?

Martín: No a la escuela penitenciaria solo van lo elegidos, se postulan 800, pero va los que van realmente van a capacitarse en el manejo de los diferentes establecimientos penitenciarios.

Entrevistador 2: Usted tiene conocimiento si como actualmente lo está manejando la Comisión Nacional de Servicio Civil, si las personas que ellos seleccionan pasan a curso o entran directamente a las instituciones penitenciarias a trabajar?

Martín: Todo curso de ascenso amerita un paso por la escuela penitenciaria, nadie asciende y hablo del factor de seguridad no hablo del factor de administrativos porque no sé cómo sea el proceso con ellos, pero hablo del factor de uniformados todo curso de ascenso amerita un proceso de formación en la escuela, ósea que toca ir a la escuela a prepararse porque si yo soy dragoneante debo prepararme para asumir las funciones que hace un suboficial en este caso un cabo, y si quiero pasar de cabo a sargento, pues el sargento tiene otras funciones las cuales debo de fortalecer o debo adquirir en el proceso de formación en la escuela penitenciaria.

Entrevistador 1: Cuales son las políticas de reajuste salarial dentro de la entidad?

Martín: Nosotros nos regulamos por el mínimo, eso es una empresa estatal y lo maneja cada año cuando se reúnen a negociar el factor del mínimo nosotros estamos sujetos a lo que el estado diga.

Entrevistador 1: ¿Es decir se rigen en ese tema por el mismo porcentaje y en las mismas fechas?

Martín: Si.

Entrevistador 1: ¿Pero hay alguna política diferente a esa que es la del estado, ósea dentro del año por algún tipo de cambio pueden incrementarles?

Martín: No nosotros somos empleados estatales y no regimos a las normas estatales no existe ningún otro tipo, no conozco ningún otro tipo, y desde que entramos a toda hora estamos regidos por la normatividad del estado

Entrevistador 1: Y ¿cuándo ascienden cambia el salario?

Martín: Si cambia el salario, pero también está estipulado por la normatividad estatal.

Entrevistador 2: ¿Cómo alinea su perfil profesional con la labor que desempeña hoy?

Martín: Hablamos de mi perfil ahora como sicólogo, la empresa tiene dos campos de acción importantes uno es el de seguridad y el otro es de resocialización, cuando hice el curso me formaron para seguridad, ahora que tuve la oportunidad de estudiar que el INPEC me brindo esa oportunidad de estudiar, no me lo pago la entidad, pero si me brindo los espacios para que yo estudiara, pues ya adquirí un perfil para el proceso de resocialización y el INPEC también me da la oportunidad para desempeñarme en esa área de resocialización, además damos un valor agregado a ese proceso como tal.

Entrevistador 1: Menciona usted que el INPEC no le pago la carrera, pero ¿entiendo que ese es uno de los beneficios de los empleados de carrera no?

Martín: Si es uno de los beneficios no he podido disfrutar ese derecho, la carrera la pague con mi salario, pero el INPEC si me dio el espacio para poder hacerlo.

Entrevistador 1: ¿Cómo aporta desde su gestión a los objetivos estratégicos de la organización?

Martín: Como lo dije anteriormente desde mi gestión al proceso de resocializar a los internos, de no quedarme solo en el factor de seguridad sino como de colocar de pronto un poco más y contribuir a ese factor de resocializar a los internos

Entrevistador 2: ¿Cómo planea y ejecuta las actividades para cumplir con los objetivos de su cargo?

Martín: Yo estoy dispuesto a unas directrices que las regula la sede central bajo esas directrices no puede existir algo suelto simplemente si yo quisiera hacer algo que sea de mi iniciativa tengo que llevarlo a consideración de ese ente superior y si ellos avalan que es positivo, pues la directiva se incluye y trabajamos desde esa política.

Entrevistador 2: ¿Pero todo se basa en el tema de proponer es decir usted no puede ejecutar algo que sea beneficioso para la organización o para la entidad, no lo puede ejecutar sin permiso de ellos?

Martín: Si señor, vuelvo y le digo nosotros somos una entidad jerárquica, yo puedo tomas mi iniciativa en cuanto a mi rol como psicólogo pero no puedo tomas iniciativas como cambiar un proyecto sin que ese proyecto sea verificado y tenga la viabilidad de la sede central que es la que maneja todo el estándar de atención y tratamiento.

Entrevistador 1: ¿Esas directrices que usted dice es como un plan de trabajo?

Martín: Si, son como un compilado de todo lo que se hace a nivel nacional y nosotros no somos una rueda suelta, ósea nosotros somos una entidad del estado y somos una unidad a nivel nacional y todo lo que se hace en Bogotá pues debe de hacerse en Medellín y así sucesivamente en Cali, ósea el proceso debe ser estándar, debe ser el mismo.

Entrevistador 1: ¿Que autocontrol realiza sobre su propio trabajo?

Martín: El autocontrol que yo realizo es que las actividades encomendadas se cumplan a totalidad y si puedo hacer un poquito más de lo que me exigen es lo que puedo brindar.

Entrevistador 1: Y ¿qué acciones tiene para que se cumplan a cabalidad?

Martín: En general yo opino que podría ser la responsabilidad, la disciplina, el compromiso como factores básicos para que se cumplan todas las acciones que están a mi cargo.

Entrevistador 1: ¿De pronto hablamos más de herramientas, por ejemplo una planeación en un equipo, una agenda, es decir una herramienta que permita definir de los objetivos trazados donde se encuentra realmente?

Martín: Constantemente la oficina de atención y tratamiento nos evalúa y no mide y nos pide reportes de la actividad que se está haciendo hay una intranet donde se verifica, por decir algo cuantos internos están en un proceso, cuantos internos están en un programa y uno debe cumplir con el tope de esa cantidad de personas que se van a beneficiar en un programa.

Entrevistador 2: ¿Que procesos de control de calidad se hacen en la organización y con qué regularidad?

Martín: Los procesos de calidad están muy centralizados, sede central maneja unos estándares, he tenido la oportunidad de participar en la implementación de nuevos sistemas de calidad como el MECI, el ISO, en pro de que todas las actividades se estandaricen en un nivel óptimo. La sede central está en un continuo proceso de mejoramiento y desde allí nos envían personal idóneo para que nos capaciten o implementan nuevas políticas.

Entrevistador 1: ¿Cuál es la sede central, es netamente administrativo?

Martín: La 26, queda en la 26 y si es netamente administrativo.

Entrevistador 1: ¿Les hacen auditorias?

Martín: Si en algunas ocasiones han hecho auditorias pero son como internas, como de la misma entidad de donde ellos vienen. Sede central desde donde tiene todo el conocimiento y regulan todos los procesos viene y hacen auditorías internas y verifican si, digamos, atención y tratamiento como se está manejando, si e área de salud como esta, el área de deportes como esta, el área de recreación como esta y toman medidas.

Entrevistador 1: ¿Pero ustedes están certificados por alguna norma?

Martín: No.

Entrevistador 2: ¿Es decir que el control de calidad del servicio es interno?

Martín: Si, control interno.

Entrevistador 1: ¿Lo que mencionaba usted anteriormente de MECI e ISO es para ustedes, no porque venga alguna entidad a certificarlos?

Martín: Hasta el momento no nos han certificado, que yo sepa no nos han certificado con esos estándares de calidad, pero si hemos tenido la oportunidad de conocerlos y saber de que se tratan esos modelos y personalmente he estado en capacitaciones de ese tipo.

Entrevistador 1: ¿Cómo evalúan y retroalimentan su desempeño?

Martín: En cuanto a evaluación a nosotros nos evalúan dos veces al año, hasta el año pasado empezaron a evaluar por competencias, pues quieren implementar ese modelo de evaluación, porque de 14 años que llevo, hasta ahora es el primer año en el que hablan de competencias pero personalmente, aún estamos muy cortos en poder manejar esa situación de competencia como tal, porque los cargos aunque son generales, hay cargos que son muy generales, hay unos donde no se puede determinar con claridad quien hace mas, quien hace menos o quien es más competente por la misma generalidad del cargo. Entonces aún no hemos podido, o las personas que se encargan

de la calificación no han podido con eso, además es nuevo como lo digo hasta este año están empezando con eso.

Entrevistador 1: Pero anteriormente se hacían normarles, es decir evaluación desempeño normal dos veces al año?

Martín: Si, ósea siempre se ha hecho desde que yo he estado siempre se ha hecho dos veces al año, pero antes lo hacían con un formato y directamente con el superior inmediato, el venia y le decía algo, es decir era como muy informal, ciertamente se lleva un folio de desempeños y en ocasiones ese folio no está muy acorde con lo que usted hace.

Entrevistador 1: ¿Y hay retroalimentación de esa evaluación?

Martín: Ahorita con el nuevo modelo, pues si le dicen a uno que metas hay que cumplir cuales son los objetivos que hay que cumplir, anteriormente eso no se hacía.

Entrevistador 1: ¿Y se usa para algo adicional a la evaluación, es decir los resultados los tiene en cuenta para algo?

Martín: De pronto los resultado de calificación para el factor ascenso, entonces hay uno empieza a generar puntos por diferentes conductas, entonces por ejemplo puntajes mayores a 90 pues tendrá 5 puntos y así sucesivamente pues van a a tener una mayor puntuación.

Entrevistador 1: ¿Qué pasa cuando alguien tiene un resultado por debajo del estándar?

Martín: Por lo general si es muy bajo como tal le pasarían un informe le harían una recomendación por escrito y si no cambia esos resultados pues podría pasar a calificación de servicios.

Entrevistador 1: ¿Y qué es la calificación de servicios?

Martín: Pues simplemente decirle que él es inviable para la institución, porque no está cumpliendo y lo destituyen o pueden tomar medidas como traslados, porque si no está rindiendo en ese establecimiento pues lo trasladan para otro establecimiento.

Entrevistador 2: ¿Es decir que hay oportunidad de mejora y seguimiento dentro de la entidad?

Martín: Si, pero pues yo opinaría que es como de forma y formar, como que esa mejora como tal no está como bien estipulada, simplemente mejora o mejora.

Entrevistador 1: ¿En cuanto a la objetividad, si son objetivas las evaluaciones?

Martín: En el anterior modelo no, eran más subjetivas, ahora con el de competencias pues como les dijo apenas lo están implementando ojala llegue a ser objetiva, por el momento sigue siendo subjetiva

Entrevistador 1: ¿Qué beneficios tiene por hacer parte de la organización? Económicos, de desarrollo, bienestar personal y familiar

Martín: económicos tenemos un salario, tenemos un trabajo estable, contamos con un régimen de pensión especial, las personas que ingresamos antes del 2003 pues con la reforma tenemos pensión a los veinte años de servicio, sin determinar el límite de edad, estamos adscritos a caja de compensación, beneficios que todo trabajador del estado tiene, a nivel personal me ha permitido estudiar, prepararme y en general no más.

Entrevistador 1: Incentivos económicos diferentes al salario

Martín: Ahorita que soy profesional, hay una prima por ser profesional del 20%, y una del 10% por ser vigilante instructor, quiere decir que yo soy docente, dicto una cátedra o hago un trabajo de resocialización y a la vez custodio los internos, quiere decir que se estarían economizando un Psicólogo, porque para llevar un Psicólogo hay que llevar una unidad de guardia, y pues se supone que yo hago las dos funciones, soy la unidad de guardia y soy el Psicólogo

Entrevistador 1: Y en temas de Bienestar familiar, ¿hay algunos beneficios para su familia?

Martín: tenemos el subsidio de familia y estamos adscritos a una caja de compensación familiar

Entrevistador 1: ¿Pero hay algo adicional a lo legal?

Martín: Nada adicional a lo legal

Entrevistador 1: Esas primas que mencionaba hace un momento ¿qué periodicidad tienen?

Martín: son mensuales

Entrevistador 2: Tengo conocimiento que el personal que trabaja con las fuerzas armadas como la Policía y el Ejército tiene beneficios como subsidios de vivienda. ¿Ustedes lo tienen?

Martín: no, el INPEC no tiene ese tipo de subsidio de vivienda, las cesantías van al Fondo Nacional del Ahorro y ahí usted hará un crédito con el fondo, pero solamente eso a nivel de cesantías, pero subsidio de vivienda como tal como los policías que les dan subsidio a los catorce años de servicio el INPEC no lo tiene.

Entrevistador 1: ¿Y los sindicatos no han trabajado por eso?

Martín: Eso es una cosa, los sindicatos están peleando por la equidad para la cuestión de pensiones, porque les dije que los del 2003 hasta el momento tenemos derecho de estar pensionados a los veinte años, pero los que ingresaron después de ese año no tienen ese derecho, se van a pensionar por semana cotizadas y por edad, como en el tema privado.

Entrevistador 1: Para finalizar nos puede contar un poco ¿cómo es el estilo de dirección de la entidad?

Martín: Es vertical, somos jerárquicos la parte operativa como tal no aporta mucho, simplemente se cumplen las directrices, las dos funciones básicas, la que resalta es seguridad, desde que seguridad esté bien los otros procesos pueden esperar, y siempre prima la seguridad ante cualquier otra situación.

Entrevistador 1: Pero de pronto ustedes que están en el día a día, ¿pueden generar proyectos o ideas y que sean escuchados?

Martín: Nos Escuchan, pero pues hay que formularlas y hay que llevarlas al consenso general para ver si son aprobadas-

Entrevistador 1: Hasta aquí la entrevista Mil Gracias por su tiempo

Anexo 6

Entrevista No.3

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

*Helena: Mi nombre es Helena, trabajo en el congreso de la republica estoy en el senado en este momento estoy asesor en la Comisión de Derechos Humanos y Audiencias del Senado de la Republica, en esa posición llevo aproximadamente ocho meses

Entrevistador 1: Lo primero que quisiéramos preguntarle es ¿por qué medio se enteró de la vacante para el cargo que está ocupando actualmente?

Helena: Bueno, me entere terminando mi cargo anterior, existía la posibilidad de ingresar a la Comisión para brindar apoyo desde la parte administrativa, y pues soy Administradora de Empresas, por eso tuve la oportunidad de entrar pues a este trabajo.

Entrevistador 1: Y ¿estaba trabajando en la misma entidad que trabaja hoy en día?

Helena: si

Entrevistador 1: Y ¿cuánto lleva en total en la entidad?

Helena: ya voy para dos años

Entrevistador 1: Y el cargo que tenía antes ¿cuál era?

Helena: Bueno, yo ingresé el 20 de Julio de 2012, entre a la segunda Vicepresidencia del Senado, como Secretaria Privada, cada año el congreso tiene cambio de mesa directiva, entonces ingresé inicialmente a este cargo, terminado el periodo el 20 de Julio de 2013 el Vicepresidente fue nombrado como Presidente de la Comisión de Derechos Humanos, y pues se dio la oportunidad que pasara de ser secretaria privada a asesor

Entrevistador 2: ¿Cómo se enteró de esa vacante inicial cuándo entraste a la Vicepresidencia?

Helena: Fui llamada Directamente por el Vicepresidente para Ocupar el Cargo

Entrevistador 1: ¿Es decir que lo conocía previamente?

Helena: si, anteriormente yo estaba en la Registraduría, de allí lo conocí y luego me llamó para ofrecerme este puesto

Entrevistador 1: Vamos a hablar paralelo tanto de la primera posición que ocupó en la Vicepresidencia como la que tiene actualmente para conocer como fueron los procesos de selección. ¿A través de que medio llego su Hoja de vida a la posición que ocupa actualmente?

Helena: Como te digo, como yo trabajaba con el Vicepresidente y luego fue presidente de la comisión, entonces pues ya tenía conocimiento de mi hoja de vida y demás entonces simplemente quiso llevarme pues a esa otra área

Entrevistador 1: ¿Libremente él podía tomar la decisión?

Helena: si, digamos en este caso ellos son autónomos de escoger su equipo de trabajo

Entrevistador 1: Bueno, ¿Cuáles fueron los requisitos que le exigieron para postularse a la posición actual y a la anterior posición que fue cuando ingresó?

Helena: Bueno, tenía que ser profesional, y tenía que tener una experiencia general para ocupar el cargo

Entrevistador 1: ¿Le pedían profesión y experiencia previa nada más?

Helena: Experiencia general, no específica, porque digamos en las entidades públicas a ti te pide experiencia general o una experiencia específica. Específica es que ya tiene que ver muy muy con el cargo, y generales otras actividades que tu hayas desarrollado en otra entidad que apuntan a lo que vas a hacer en ese momento

Entrevistador 2: ¿Pero en el mismo sector?

Helena: No necesariamente, porque digamos a mí la experiencia que me aplicó fue la que tuve en una entidad privada

Entrevistador 2: Cuándo usted ingresa por primera vez, bueno ya nos dijo que requisitos, pero cuando pasa a la presidencia, tiene otros requisitos adicionales independientes que el Presidente ya conociera su trabajo su experiencia.

Helena: Digamos para ese cargo como asesor, los requisitos eran prácticamente los mismos, quizás habían más requisitos cuando estuve en la Vicepresidencia

Entrevistador 1: Cuando ingreso a la entidad ¿cuántas personas se postularon para la misma vacante para la cual usted se estaba presentado?

Helena: Como te digo ya es autonomía de la persona como tal y digamos en este caso el cargo era muy de confidencialidad, muy de tener una persona cercana para esa cargo, entonces la verdad que no tuve pues a otras personas o por lo menos que yo llegara a conocerlas no

Entrevistador 1: Y ¿cuándo ingresó por primera vez?

Helena: tampoco, y digamos que para la Presidencia él forma su equipo de trabajo, y él dice dentro de mis asesores también te quiero a ti, pero dentro de los asesores, hay un grupo de personas de diferentes disciplinas

Entrevistador 2: Es decir no hay convocatoria porque él es autónomo en identificar con quién quiere trabajar

Helena: Lo que pasa es que en cada área hay persona de planta, hay personas de carrera, ¿sí?, entonces de acuerdo a la necesidad del servicio tu puedes decir yo necesito estas personas con tales y tales perfiles, ¿sí?, pero ya es lo que tu desees y de acuerdo a lo que tú quieras desarrollar dentro de esa comisión. Entonces digamos que si hay una diferencia entre la Vicepresidencia y la Presidencia de la Comisión, porque digamos en la Vice necesariamente tenía que estar un Secretario Privado, un Secretario Ejecutivo, un Profesional, ¿sí?, en cambio pues en la Comisión de Derechos Humanos esta un Coordinador y vienen una serie de asesores que brindan apoyo a esa comisión

Entrevistador 2: Sus funciones cuando entra a la Vicepresidencia y a la Presidencia ¿son las mismas?

Helena: Completamente diferentes

Entrevistador 2: En los dos eventos, ¿en qué momento se entera de las funciones que va a desarrollar?

Helena: Cuando tu ingresas inmediatamente cuando vas a postularte para el cargo te entregan un formato donde se dice cuál es el perfil que se requiere, cuáles son los requisitos, cuáles son las funciones directas que tú tienes pues con el cargo, y cuáles viene a ser otras generales que exige como tal el Congreso. Entonces en ese momento como tal tú ya estas conociendo las funciones

Entrevistador 1: Antes de que ingrese, cuando él la llama y le ofrece la vacante, la primera cuando ingresa, ¿él le entrega o da información sobre las funciones que va a ejercer?

Helena: Claro cuando tu digamos, en este caso pues fue personalmente entonces de una vez te entrega el formato, entonces dice bueno… porque tú tienes que saber entonces cual es el perfil, digamos si sí cumples, y están especificadas las funciones

Entrevistador 2: Y esas funciones se las entrega el mismo Vicepresidente o alguien más, es decir otra área que legalizara el ingreso y se surtiera un proceso.

Helena: El área de Talento Humano es la que se encarga, digamos en el caso de la Vicepresidencia de entregarle los formatos y decir para la Vice se necesitan estas personas, con estos y estos requisitos, y adicional allí de una vez están consignadas todas las funciones. Cuando se da la conversación, te los entregan, ya todo el proceso se hace directamente con Talento Humano, entonces ya todos los documentos para hacer la firma de la resolución porque no es un

contrato como tal sino viene una resolución de nombramiento, entonces pues depende del tipo de nombramiento que sea pero ya todo ese proceso tu lo haces directamente es con el área de Talento Humano del Congreso

Entrevistador 1: Sé que ya hemos hablado un poco de eso, pero como para dejar claro podría describirnos ¿cuáles fueron exactamente las etapas que tuvo en ese proceso de selección?

Helena: Pues digamos las etapas, pues inicialmente fue cuando recibí la solicitud de los requisitos, posteriormente ya ir hacer toda la entrega, ir a los exámenes médicos y luego tomar la posesión del cargo. Cuando tú estás haciendo la entrega de documentos, también tienes una evaluación de conocimiento de la entidad, que es muy básico pero igual se hace

Entrevistador 1: ¿Entrevistas en algún momento del proceso? O cuando él decide que es usted ¿pasa directamente a contratación con Talento Humano?

Helena: No tuve entrevistas, pasé directamente con contratación a Talento Humano

Entrevistador 1: ¿Le practicaron Pruebas Técnicas o Sicológica?

Helena: No me aplicaron ninguna prueba técnica ni sicológica, solo la prueba de conocimiento de la entidad

Entrevistador 1: Y ¿le informaron que le iban a hacer esa prueba?

Helena: No, cuando estaba allí fue que me informaron que me harían la prueba de conocimiento

Entrevistador 1: ¿Qué tipo de conocimientos le preguntaron?

Helena: Básicamente era conocer a que se dedicaba el Congreso, qué era lo que se hacía, una parte como normativa, que de pronto cuando tú vienes de una entidad diferente, pues como que tú dices si… Quizás no lo ves como muy enfocado la verdad

Entrevistador 1: ¿Cuál fue el factor decisivo para que fuera convocada y aprobada en el proceso?

Helena: El factor decisivo para mi contratación, Pues es lo que te digo, es ya un tema muy personal, digamos de él decidir a qué persona quiere tener digamos en ese cargo, a diferencia para digamos yo escoger a mis colaboradores que ya era el profesional, el secretario ejecutivo, el mensajero, ya yo tenía más autonomía para decir que personas quiero, pero digamos, el área de Talento Humano no influye, ya fui quien pidió las hojas de vida y miró y ya se hizo una entrevista con cada uno y ya tome yo la decisión que personas quería en mi equipo, porque digamos mi cargo es prácticamente directivo, tenía la misma equivalencia al Jefe de Planeación, de hecho al Jefe de Recursos Humanos, ósea siendo Secretario Privado tenía las mismas responsabilidades

Entrevistador 1: Es decir que el factor decisivo para que usted fuera convocada y contratada en este proceso, fue el conocimiento previo de la persona que la estaba contratando

Helena: Si, el conocimiento previo de la persona que me estaba contratando fue el factor decisivo

Entrevistador 1: ¿Qué requisitos legales le pidieron al momento de la contratación, en términos de documentación, estudio de seguridad, polígrafo, que presentó al momento de la contratación?

Helena: Los requisitos legales que me pidieron fueron los documentos básicos, la cédula, tener todo lo de los entes de control, la hoja de vida, uno firma digamos unos documentos donde dices que no tienes ningún tipo de incompatibilidad o inhabilidad con el cargo, pero digamos cosas como un polígrafo no. Cuando hablo de incompatibilidad con el cargo me refiero a un requerimiento de Ley, la Ley dice que para los funcionarios públicos tenemos unas inhabilidades e incompatibilidades, entonces bajo juramento tú debes certificar que no las tienes, ya que eso te puede sacar del cargo y demás, pero ya está regido por la ley

Entrevistador 2: En qué consisten esas inhabilidades e incompatibilidades

Helena: Por ejemplo si tú tienes procesos legales abiertos, se me ocurre, que te puedan dar como cárcel o algo así, entonces tu estas inhabilitado; celebrar otros contratos, nosotros no podemos celebrar otro tipo de contrato fuera al que tenemos en ese momento con la entidad, por ejemplo si tu eres contador público y tienes un contrato, pero por fuera dices yo voy a firmar como revisor fiscal, no lo puedes hacer, únicamente con él contrato que tienes en la entidad

Entrevistador 2: Es como si fuera una cláusula de exclusividad

Helena: exacto, es como una cláusula de exclusividad

Entrevistador 2: La incompatibilidad en qué consiste

Helena: Que te digo, la incompatibilidad esta como muy dentro del marco legal pero es algo que tu no, ósea cuando tú sabes que estás ejerciendo únicamente el cargo, por ejemplo yo personalmente con el tema de contratistas, entonces tú te cuidamos mucho cuando has sido supervisor de contratos de no haber tenido ningún tipo de inconveniente para la celebración de contratos haber hecho algo irregular, o haber de pronto cuando se hacen ya contratos directamente con la entidad de compra o de alquiler o de arrendamientos, de no haber recomendado un amigo o un familiar

Entrevistador 1: Qué tipo de contrato tiene actualmente y cuáles son los tipos de contrato que existen en la entidad.

Helena: Bueno, yo tengo un contrato de libre nombramiento y remoción, fue el contrato con el que inicie en la Vicepresidencia, digamos que trayéndolo al sector privado es como un contrato a término indefinido, porque libre nombramiento y libre remoción te dice que en cualquier momento tu puedes renunciar o que tu jefe puede pedirte la renuncia o declararte insubsistente. Otros contratos que hay allí son de prestación de servicios, o también los de unidad de trabajo legislativo que son los que están con cada congresista que tienen también la misma potestad de estar o de salir en el momento menos esperado, pero digamos que tiene los mismos beneficios de una persona que se encuentra en la planta, digamos en cuanto a salarios, bonificaciones, y demás, después de cierto tiempo tú los puedes tener

Entrevistador 1: Cuáles son como las características específicas de ese contrato de libre nombramiento y remoción

Helena: Las características del contrato es básicamente lo que te digo, poder decirle a uno necesito tu renuncia, te declaro insubsistente o si me voy

Entrevistador 1: Y con los de Carrera qué diferencia hay

Helena: La Diferencia con los de carrera pues digamos es que tienen su estabilidad, a ellos no los pueden sacar, un persona de carrera es la persona que está en propiedad de su cargo, entonces ya hasta que llegue su momento de pensionarse. Tiene que haber sido una falta grave para poderlo sacar, digamos un proceso legal, pero por ejemplo que llegue una persona del área de Talento Humano y diga yo quiero sacar a la mensajera porque no me gusto, no, tú puedes pedir que la trasladen que la envíen de comisión a otra área, pero como tal despedirla de la entidad no lo puedes hacer

Entrevistador 1: Cuál es la diferencia con los de la unidad de trabajo legislativo

Helena: Las verdades todas aquí son básicamente como el titulo que se le da, porque si tú vienes a ver una persona de libre nombramiento y una de la Unidad de trabajo legislativo tiene los mismos beneficios

Entrevistador 1: Qué Control ejerce hoy día la organización sobre la labor que usted desempeña

Helena: El control que ejerce la organización sobre mi trabajo, digamos la entidad como tal, en la Comisión de Derechos Humanos, allí se manejan muchos procesos, entonces son las tutelas, los derechos de petición, entonces el control está muy hacia esa parte legal que se ejerce dentro de la comisión

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las políticas de promoción interna dentro de la entidad, cómo puede acceder a tener cargos de mayor responsabilidad, mayor remuneración, hay una política?

Helena: Digamos que yo la conozca como tal no, pues por lo general en las entidades del estado cuando… se da muy en las carreras administrativas, entonces para tu promover a otro cargo pues tiene que haber un concurso, digamos la flexibilidad que se tiene por ejemplo en el congreso cuando tu perteneces a alguna comisión, ya es decisión de tu jefe inmediato de acuerdo a tu perfil colocarte en el cargo que desea de acuerdo a unas tablas establecidas, por ejemplo en la unidad de trabajo legislativo esta desde el asistente grado 1 hasta el grado 9 y cada uno tiene una serie de requisitos, entonces el entra a ver con que perfil cumple esa persona y de acuerdo a eso entonces esta en ese nivel.

Entrevistador 2: ¿Cuándo usted ingresa a esta entidad esas políticas de promoción interna fueron informadas en el momento de la contratación?

Helena: No, por lo que te digo que ya es… digamos cada congresista tiene un presupuesto, ¿sí?, y él tiene la libertad de contratar a diez o solamente a tres de acuerdo a los salarios que tenga cada persona según su perfil, porque adicional a lo que te dice, digamos el asistente uno debe ser un bachiller sin experiencia y su salario es tanto, al igual el asesor, ya está establecido por ley, pero es el congresista como tal quien es autónomo de nombrar a la persona en el grado que le corresponde y de allí si considera ascenderlo es cuestión de él, dentro de la entidad como tal simplemente si sale un concurso de méritos y se puede hacer, pero digamos que en este momento se ingrese y tu digas: yo quiero estar en el área de Talento Humano como profesional grado dos, no se puede saber.

Entrevistador 2: Cuando hay concurso para un cargo ¿tienen prioridad las personas de la entidad: los de carrera, luego los de libre nombramiento, o sino finalmente el ciudadano que se presenta por primera vez?

Helena: no hay prioridad para los funcionarios públicos cuando hay concurso frente a los ciudadanos del común, todos están en igualdad de condiciones por el principio de la transparencia, eso es mediante un pin que te inscribes para que ellos no identifiquen quien es la persona

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las políticas de reajuste salarial dentro de la entidad?

Helena: Se hace el reajuste de ley, el que se hace al inicio del año, el ajuste al salario mínimo, son los ajustes que se tiene. Digamos este… el año pasado lo que se hizo fue, pues hacia muños años

que se quería hacer un reajuste adicional a ese salario mínimo y se aplico, la verdad tengo entendido que había un senador que estaba luchando por hacer un reajuste un poco más alto para los funcionarios porque de acuerdo a lo que dicen las personas más antiguas, es que hay un reajuste que ellos vienen pidiendo hace mucho tiempo y no se ha logrado hacer porque el Ministerio de Hacienda no lo ha aprobado, pero siempre al inicio se hace el ajuste de ley

Entrevistador 1: En ese ajuste salarial ¿hay oportunidad de que su jefe que fue quien la nombró en la posición haga un ajuste a su equipo de trabajo?

Helena: No el jefe no puede hacer reajustes a su equipo de trabajo de manera autónoma

Entrevistador 2: ¿Los niveles de salarios los define la entidad o el jefe encargado?

Helena: La entidad define tanto los niveles de salarios como los requisitos para el cargo

Entrevistador 1: ¿Esas políticas de reajustes salarial le fueron informadas en el momento de la contratación?

Helena: No me fueron informadas políticas de reajuste, cuando ingresé me dicen su sueldo es este, adicional usted tiene digamos dependiendo el cargo, los cargos directivos tienen derecho a una prima técnica que es la mitad del salario, hay unas bonificaciones, entonces dependiendo digamos el cargo y grado de responsabilidad tú puedes tener algo adicional, básicamente se me informó como estaba conformado mi salario

Entrevistador 1: ¿Cómo se alinea su perfil profesional a la labor que desempeña hoy?

Helena: Pues a ver, como se alinea mi perfil, digamos en este momento, pues desde que inicie en la comisión, se les estuvo dando como esa visión muy administrativa, como de manejo de personal, de hecho estoy frente al manejo de los contratistas, entonces como administrador me fui muy hacia ese lado

Entrevistador 1: ¿Cómo aporta desde su gestión al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad?

Helena: Que te puedo decir, la verdad es que digamos desde la Comisión la Función de Nosotros es velar por los Derechos Humanos de la sociedad en general, por lo cual nosotros luchamos tanto en el área es por asesorar bien a las personas que llegan la mayoría de lo que te digo son tutelas derechos de petición la gente desplazada que se le están vulnerando sus derechos, entonces digamos poder direccionar a las personas a las entidades donde les pueden ayudar con su problemática específica, entonces digamos que dentro del plan de desarrollo porque todo va

ligado al plan de desarrollo de la presidencia, entonces nosotros nos vemos muy enfocados hacia la prosperidad, hacia mejorar la dignidad de las personas

Entrevistador 1: Dentro de sus funciones nos contaba hace un momento está direccionar un equipo de la Comisión ¿qué otras funciones tiene actualmente?

Helena: En este momento solo tengo la función de direccionar un equipo de la comisión principalmente

Entrevistador 1: ¿Cómo planea y ejecuta las actividades para cumplir con los objetivos del cargo?

Helena: La verdad es que allí tanto como una planeación no se da mucho, porque de acuerdo a las situaciones que se van dando a diario, por ejemplo cuando se dio la problemática de las cárceles, entonces se tiene que ir más, hacer las visitas, direccionar al personal a que vaya monte las mesas de Derechos Humanos, entonces de acuerdo a la situación del país es que tenemos que tomar decisiones.

Entrevistador 1: ¿Qué autocontrol realiza sobre su trabajo?

Helena: El control que yo realizo es digamos con los abogados que estén cumpliendo con el mínimo de tutelas o derechos de petición que tengas que resolver a diario

Entrevistador 1: ¿Qué procesos de control se hacen en la organización y con qué regularidad?

Helena: En el tiempo que llevo no tengo conocimiento de algún proceso de control que se haya realizado como una auditoria como tal, no sé si de pronto en las otras áreas desde su parte administrativa se dé, como Control Interno, planeación.

Entrevistador 1: ¿Cómo evalúan y retroalimentan su desempeño actualmente?

Helena: No la verdad es que es muy autónomo el jefe ver el desempeño de cada uno, pero que nosotros tengamos una evaluación como tal de desempeño no. Digamos que la evaluación del jefe es muy a criterio propio, digamos lo que le plante cuando llegue al cargo, organizar los abogados, repartir trabajo, evacuar volúmenes, pues de la administración anterior habían cosas represadas, entonces es como ver que se ha optimizado más el trabajo, se han dado más respuestas, han sido más efectivos en muchas gestiones, es ya muy lo que te digo personal que lo vea, que de pronto en una reunión que se diga hemos logrado esto, pero que haya un mecanismo con tal, no.

Entrevistador 1: ¿Hay algunos parámetros con los que estén midiendo a la Comisión?

Helena: Como te digo que la organización lo haga como tal no, a raíz de lo que se hizo con el tema de repartos y teniendo en cuenta que un abogado como mínimo en el día debía sacar tres

tutelas pues también algunas tienen su grado de complejidad, que pudiera contestar cierta cantidad de derechos de petición, de ahí es que se ve la gestión, pero no hay una herramienta para medir.

Entrevistador 1: ¿Qué beneficios tiene por hacer parte de la entidad? Económicos, de Desarrollo, de Bienestar personal y familiar.

Helena: En este momento la verdad veo el beneficio económico, de pronto profesionalmente si se siente de cierta forma como ese estancamiento porque no se cuenta con todos los desarrollos tecnológicos, con esas herramientas que te puedan engrandecer tu conocimiento, hay procesos que están muy atrasados, entonces el hecho que yo haya tenido la oportunidad de estar en una entidad privada a una publica, si se ve mucho la diferencia porque hay procesos que están muy atrasados, entonces en esa parte profesional se siente que va muy a paso lento. En tema salarial en una entidad pública si tu eres profesional con una especialización o con experiencia en… tu sueldo es este, entonces te están valorando esa parte, a diferencia de la entidad privada que tu puedes ser profesional con especialización pero te pueden decir tú vales $800.000, mientras que en la pública si tiene muy claro de acuerdo al nivel cual es el salario para cada persona

Entrevistador 1: Y en la parte personal, familiar.

Helena: En familiar bueno brindan beneficios para los hijos, tienen oportunidades también para estudiar, se cuentan con ciertos incentivos que son buenos

Entrevistador 1: ¿Cuál es el estilo de dirección de su entidad?

Helena: La verdad no te podría hablar de un estilo de dirección por la rotación de los cargos, porque prácticamente aquí cada periodo legislativo, de hecho en cada mesa directiva que se da anual, hay cambio en todas la áreas, y no hay manuales de procesos que den un norte establecido, sino cuando llega ese directivo como que otra vez cambia el estilo, entonces decir que hay como que un direccionamiento tan claro como que no mucho

Anexo 7

Entrevista No.4

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

*Milena: Mi nombre es Laura Mestizo soy Directora de la Oficina Chapinero de Porvenir, llevo 7 años en esta compañía y acepto la grabación de las preguntas y la entrevista

Entrevistador: muchas gracias Laura. Esta entrevista la vamos a dividir en dos categorías teniendo en cuenta los objetivos de nuestra investigación, una parte dirigida a la normatividad de las empresas privadas vs las entidades públicas que son bases de la investigación en el proceso de selección y la otra parte dirigida a la lógicas del modelo privado y el público.

Entrevistador: ¿porque medio se enteró de la vacante cuando ingreso a trabajar en Porvenir?

Milena: por medio de una persona conocida de mi mamá, por un jefe de mi mamá ósea como un referido o recomendado.

Entrevistador: ¿Porque medio llego el currículo a la organización?

Milena: de unan persona que trabajaba en Porvenir a esa persona le entregaron la hoja de vida y ella la presentó en la compañía.

Entrevistador: te acuerdas de los requisitos que tenía ese cargo al momento de la postulación como perfil, que requería y si era acorde el perfil con lo que tu sabías y tu experiencia?

Milena: digamos que cuando pase la hoja de vida no tenía conocimiento de nada me entere del perfil que requería del cargo una vez me presente a la entrevista, antes no supe y después de eso continué con el proceso.

Entrevistador: ¿una vez llegas a la entrevista y te enteras de los requisitos exigidos para ese cargo, si estaban acorde con tu perfil, profesión y experiencia?

Milena: si yo creo que sí. Ya había trabajado en otro fondo ya era profesional y si creo que sí cumplía con los requisitos.

Entrevistador: ¿Recuerda en ese momento de la selección cuantas personas estaban contigo y si se presentaron para el mismo cargo, si las personas que estaban en ese proceso de selección cumplían con los requisitos del cargo igual que tu o no lo tenían.

Milena: no no tuve conocimiento, supe hasta después que había otra persona dentro del proceso pero inicialmente no, no tenía conocimiento. No señora.

Entrevistador: ¿cuáles fueron esas etapas en ese proceso de selección?

Milena: me llamaron presente unas pruebas, como unas pruebas psicotécnicas, unas pruebas como de personalidad y después una entrevista. no más

Entrevistador: ¿las pruebas técnicas que presentaste te acuerdas como eran?

Milena: no recuerdo muy bien. Creo que eran unas pruebas…las de personalidad eran como definir que tenía más o menos. Definir si era temperamental o tranquila. Las psicotécnicas eran más como completar figuras, que ve en las imágenes y ya después si fue la entrevista con la Directora.

Entrevistador: en esa prueba técnica que tú presentaste te hicieron la prueba técnica del cargo a que te estabas presentando... De pronto prueba de conocimiento se me ocurre si ibas a manejar mucho office o prueba de tablas...No se ese tipo de pruebas.

Milena: no, no no fue puntual para el cargo, fue como general y me imagino que le hacían lo mismo a todo el mundo. Pero puntual para el cargo no.

Entrevistador: Me hablabas que tuviste una entrevista. Cuéntame cómo fue ese proceso o entrevista que presentaste

Milena: no fue después de las pruebas me llamaron a presentarme con el analista de la Dirección y la Directora de Canales Presenciales. Me informaron de que se trataba, cuáles eran los requisitos de la persona que necesitaban y pues me informaron que necesitaban rápidamente a la persona y entonces me preguntaron que si me interesaba y ya.

Entrevistador: solo tuviste esa entrevista o tuviste otro tipo de entrevista, grupal o con otra persona del área de selección o esa primera entrevista fue inicial de conocimiento o fue antes o después de las pruebas.

Milena: no fue solamente esa entrevista y pues fue ahí donde me dijeron el perfil, el roll que tenía que desempeñar. Ni antes ni después me hicieron entrevistas. Hable con la persona que presente las pruebas, me explicó de que se trataba pero no más.

Entrevistador: ¿y la entrevista fue después de las pruebas?

Milena: si si si señora

Entrevistador: ¿después de esa entrevista tuvo una entrevista formal con una persona del área de selección?

Milena: no, no me acuerdo haberla tenido. No, no señora.

Entrevistador: ¿dentro de todo este proceso de selección cual crees tú que fue el factor decisivo que digamos que logro la contratación?

Milena: yo creo que fue el perfil, claramente tenía el conocimiento del producto ya era profesional, ya había trabajado en otro fondo, conocía pues en términos generales el tema de pensiones y cesantías. Yo creo que cumplía con todo el perfil y eso fue determinante. A lo mejor si no hubiera tenido la experiencia probablemente no me hubiera quedado con el cargo.

Entrevistador: De los requisitos legales que le solicitaron al momento de la contratación. Estamos hablando de documentación, estudio de seguridad, visita domiciliaria, polígrafo. ¿Cuáles fueron esos requisitos legales que te solicitaron?

Milena: me hicieron visita domiciliaria, documentos normales, certificaciones, diploma de la universidad como profesional, no más. Nunca me hicieron polígrafo.

Entrevistador: y ¿estudio de seguridad?

Milena: si me hicieron estudio de seguridad, creo que firme un documento donde autorice, que me hicieran ese proceso de investigación de seguridad.

Entrevistador: ¿con qué tipo de contrato ingresaste y cual tienes ahora?

Milena: a término indefinido desde que ingrese lo he tenido.

Entrevistador: ¿qué control ejerce la organización sobre la labor que desempeñas?

Milena: todo el tiempo están haciendo seguimiento a la labor, tenemos medición de indicadores, revisan eventualmente la gestión que uno hace, el desarrollo del personal todas esas mediciones son las que controlan finalmente todo lo que uno hace todos los días.

Entrevistador: ¿De pronto tienen algún otro seguimiento que controle a parte de los indicadores y que periodicidad puedan tener o si tienen algún otro sistema que los esté monitoreando a ustedes con respecto a la operación que realizan?

Milena: Con respecto a la operación? Porque hay otro tema que es la evaluación de desempeño que hay también evalúan controles.

Entrevistador: ¿hay monitoreo?

Milena: creo que no

Entrevistador: ¿sabes cuáles son las políticas internas de promoción dentro de la organización?

Milena: sí. Hay unas convocatorias internas para las vacantes que se van presentando y hay un proceso de selección. El proceso de selección no lo conozco, creo que hacen un asesten y luego

hacen un filtro después hacen unas pruebas y ya. Pero pues realmente sé que hacen unas convocatorias. A las que yo me he presentado solo he hecho unas pruebas y entrevista.

Entrevistador: ¿cuándo estas en el proceso de selección para ingresar a la compañía estas políticas de promoción fueron informadas?

Milena: no, realmente no. Nunca me contaron como fueron esas políticas y creo que en el tiempo han venido cambiando. Antes no me acuerdo que hicieran convocatorias formales para los cargos. Había promociones pero no como un proceso formal. Ahora es que hay convocatorias para cubrir esas vacantes.

Entrevistador: pero en el momento de la contratación te dijeron mire estas son las políticas, plan de desarrollo en nuestra compañía vas a poder llegar hasta aquí o vas a poder ascender.

Milena: de pronto cuando uno tiene contacto directo con el jefe, es cuando uno empieza conocer el plan de desarrollo, pero en el momento de la contratación no.

Entrevistador: ¿le informaron en alguna vez dentro del proceso de selección o contratación el reajuste salarial dentro de la organización hay algunas políticas de reajuste salarial?

Milena: no, la verdad es que uno no pregunta sobre esas políticas y no entra como en ese detalle, pero que se lo cuenten a uno en el proceso de selección no señora.

Entrevistador: ¿hoy en día conoce cuales son las políticas?

Milena: hoy en día sí. Si las conozco, pues ya llevo bastante tiempo en la compañía, entiendo que hay cierto porcentaje de incremento por una política del grupo, pero pues si nos han explicado últimamente más sobre el tema, pero sé que hasta cierto porcentaje por políticas del grupo. El incremento salarial al ascender no debe superar el 30% del salario actual que se está devengando. Los incrementos salariales anuales están condicionados a los resultados de la evaluación de desempeño individual.

Entrevistador: ¿estas políticas se las informan o no al momento de la contratación?

Milena: no no me las informan en el momento de la contratación.

Entrevistador: ¿cómo está alineado su perfil profesional con el cargo que desempeñas hoy?

Milena: creo que es desarrollar una parte de lo que estudie y ha sido mi enfoque siempre, ya que siempre he trabajado en servicio y mis últimos años he trabajado en fondo de pensiones y cesantías y eso es lo que he venido haciendo todo el tiempo. Si ya que el servicio hace parte de mercadeo no es el fuerte pero en servicio es en lo que me he desempeñado.

Entrevistador: ¿desde su gestión como aportas a los objetivos estratégicos de la organización y si nos puedes contar cuáles son esos objetivos a los que le apuntas con tu gestión diaria?

Milena: Los objetivos son: Fortalecimiento del RAIS-(régimen de ahorro individual) toda la labor que desempeñamos en las oficinas tiene que ver con el fortalecimiento de este régimen digamos que hay es donde informa que tiene el afiliado y como se fortalece eso dentro del régimen. No sé. Yo creo que todos los objetivos tienen que ver y de alguna forma los desarrollamos.

Crecimiento rentable, hace parte de cuidar nuestros presupuestos y no pasarnos en las medidas de publicidad.

Satisfacción del cliente, todo el tiempo. Nuestro enfoque es servicio, buen servicio, experiencia del cliente. Desde todos los roles de las oficinas ese es el primordial.

Gestión del riesgo, por supuesto por los controles que llevamos. Ahora hay otro rol dentro de las oficinas que controla más de cerca todos los procesos que se llevan a cabo, mitigando el riesgo como todas esas cosas y pues ahora más que antes.

Oferta integral en la seguridad social, pues yo sé desde mi rol, pues la labor social que uno hace. En la información que uno entrega, en las asesorías que presta todo eso tiene que ver con la responsabilidad que tenemos con nuestros afiliados en informarles su situación como la tiene como la puede mejorar, que va a suceder? Eso.

Entrevistador: ¿cómo planea y ejecuta las actividades para cumplir con los objetivos que tiene en su cargo hoy en día?

Milena: pienso que la planeación arranca en el día a día. Digamos que la prioridad es la oficina. Pero arranca desde el día a día. Lo que pasa es que a medida que va transcurriendo el día y el tiempo tenemos que ir organizando nuestras actividades de manera que sean más eficientes y trato de hacerlo a primera hora del día pero también voy organizando a medida que voy recibiendo indicadores para saber en qué debo reforzar como puedo hacerlo, en que momento, bueno todo eso. Yo si pienso que arranca desde el día a día, la prioridad es la oficina y montar planes para que la oficina fluya normalmente, pero también a partir de eso hay que tener una planeación para enfocarse a los indicadores, dar buenos resultados para experiencia del cliente, deberíamos tener un cronograma más organizado de lo que tenemos que hacer porque el día a día es un poquito más complicado.

Entrevistador: ¿qué autocontrol realizas su sobre la labor que realizas?

Milena: pues yo trato de tener un orden del día y como priorizar las cosas que tengo que hacer durante el día para así mismo ir evacuándolas. Hay momentos en que no se puede hacer o llevar a cabo, por lo que te estoy diciendo, el día a día tiene como cosas inesperadas que se presentan pero si trato como de anotar y prioridades lo que tengo que hacer y así evacuarlo durante el día

Entrevistador: ¿tiene procesos de control de calidad como auditorias, que hacen en la organización y con qué regularidad las hacen?

Milena: si aquí hacen auditorias, pues digamos que la regularidad no este establecida pero si hay una auditoria interna, hay una auditoria operativa y una de calidad. Esa de calidad digamos que el enfoque es ese, que se está haciendo dentro del proceso de calidad, como se hace que seguimiento tienen los planes de acción, si fueron efectivos o no y el tema operativo es un tema de revisión de procesos, controles que se está haciendo quien lo está haciendo, como se hace. La interna es similar pero revisan otros temas como personal, horarios de trabajo bueno todas esas cosas.

Entrevistador: bueno y ¿con qué periodicidad las hacen?

Milena: digamos que hacen una de cada una. Este año por ejemplo ya me hicieron la interna y la operativa, pero la de calidad no siempre me ha tocado, pero el año pasado me toco, no sé si este año me toque, pero la de calidad. Como así...no entendí hay.

Entrevistador: Me dice que tiene con regularidad unas auditorias y me hablas de una interna, una operativa y una de calidad. Cuando me dice que la de calidad no te toco este año.

Milena: no me ha tocado todavía.

Entrevistador: ok. La de calidad que periodicidad tiene.

Milena: dos al año. Dos al año más o menos. Una interna y otra de afuera. La de afuera la hacen auditores de calidad de la Iso.

Entrevistador: ¿cuándo me habla de la auditoria externa que no te ha tocado esa cuando sabes o la regularidad es al año?

Milena: la periodicidad es al año. Casi siempre es al año

Entrevistador: pero como la hacen porque si dices si te toca o no te toca

Milena: ya entiendo. Es que ellos no visitan todas las oficinas siempre sino que cogen unas puntuales para hacer esas visitas y de ahí sacar como la generalidad. Cuando yo estuve en avenida chile pues allá me toco y ahora que estoy en chapinero me toco acá en chapinero. Pero no es que siempre me la vayan hacer o no se es probable que me toque.

Entrevistador: ¿conoce que estándares o sobre que estándares hacen esas auditorías?

Milena: si ellos mandan una programación y mandan el enfoque de la oficina sobre qué puntos son, y eso lo tenemos con cierta antelación, con uno o dos meses para prepararnos mejor.

Entrevistador: ¿esos estándares para que ellos escojan la áreas o las oficinas que van a auditar tienen que ver con la auditoría interna de calidad que ellos realizan?

Milena: pensaría yo que sí. Tendrían que relacionar sobre lo que han venido revisando o lo que han venido identificando durante esas auditorias para saber que tanto lo hemos reforzado, que planes tenemos, que seguimiento le hemos hecho. Yo pensaría que sí. Pero digamos que la oficina que escogen no es en la que han identificado alguna debilidad u oportunidad de mejora. Yo creo que la escogen aleatoriamente.

Entrevistador: ¿Percibo que las auditorias de calidad como las internas o las externas hay una programación? ¿Para las auditorías internas y operativas también hay una programación?

Milena: tienen programaciones pero no necesariamente no las informan. De Icontec si tenemos un aviso previo pero de las otras no. Esas pueden ser en cualquier momento y la fecha que compañía defina. Si la compañía define que es marzo vienen en marzo.

Entrevistador: ¿la organización cuenta con alguna política de evaluación de desempeño?

Milena: si claro. Tenemos un proceso y una evaluación de desempeño. Nos están midiendo cada seis meses. Ósea, se establecen los objetivos y esos objetivos se van desarrollando con una serie de actividades y esas actividades se evalúan al final de cada semestre y lo hacemos los líderes del área y a nosotros también nos evalúan los líderes.

Entrevistador: ¿cómo la evalúan?

Milena: ellos establecen unos objetivos y un porcentaje de peso que tienen esos objetivos dentro de un 100%. En mi caso por ejemplo pues no es que sea muy continuas la retroalimentación. A veces hay retroalimentación en otras no, pero pues se supone que un debe completar cierto porcentaje para poder cumplir con la evaluación. Para poder pasar esa evaluación. Pues tiene una medida.

Entrevistador: esa medida se la hacen conocer a ustedes en algún momento y les explican esta es la evaluación, estos son los objetivos, esto es lo que vamos a medir ¿Dentro de ese proceso hay retroalimentación desde el principio? Me dice que hay un corte semestral y otro al final. ¿Hay un proceso realmente de evaluación y retroalimentación durante todo lo que se llama evaluación de desempeño?

Milena: yo creo que no. Pues hasta ahora lo que se hace es establecer los objetivos, la medida de cada objetivo y cada seis meses hacer una calificación. Pero una retroalimentación un proceso continuo no.

Entrevistador: ¿conoce que estilo de dirección existe en la organización?

Milena: pues yo creo que orientado a metas, al cumplimiento de metas al logro, pues en eso si hay mucha claridad. Porvenir tiene claro para donde va y como quiere hacerlo. En cierta medida le informan a uno como es, pero si clara mente orientada al cumplimiento de metas

Entrevistador: ¿qué beneficios tienes por hacer parte de la organización?

Milena: ¿beneficios?

Entrevistador: pueden ser económicos, familiares, o porque se siente también, ¿qué le ofrece esta organización para que se sientas tan bien?

Milena: yo pienso que a nivel salarial, pues tengo un salario bueno. Hay una prima extralegal una legal, en este momento de fusión, hay un beneficio si estoy estudiando. Personales si hay un espacio para acercarse a la familia, las vacaciones, como para compartir con ellos, para los hijos hay vacaciones recreativas, pues nos tienen presentes siempre para el día de la madre, cumpleaños, el día del padre, día de la mujer, la fiesta de fin de año, día de la familia, bueno esos espacios que promueve la compañía y ya uno decide si participa o no.

Entrevistador: ¿quiere agregar algo más a esta entrevista o algo que quiera complementar de acuerdo a las preguntas que le hemos realizado antes o algo que se le haya escapado algo por contarnos?

Milena: no creo que no. No señora

Entrevistador: muchas gracias.

Anexo 8

Entrevista No.5

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador: ¿Por qué medio se entera de la vacante para ingresar a la organización?

*Leopoldo: Básicamente por una persona conocida que trabaja en la empresa y que yo le había recomendado que si sabía de algo ya que me encontraba desempleado, pues ella me dijo que con todo gusto y me informo acerca de la vacante.

Entrevistador: ¿Por qué medio hace llegar la hoja de vida a la organización?

Leopoldo: Por medio de correo electrónico envié la hoja de vida y luego la inscribí en la página.

Entrevistador: ¿La vacante se la informa una persona conocida que trabaja en la organización y la hoja de vida la hace llegar por la página de Porvenir?

Leopoldo: sí.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los requisitos exigidos para postularse a ese cargo?

Leopoldo: Ser un profesional en cualquier carrera

Entrevistador: ¿Únicamente ser profesional?

Leopoldo: si señora

Entrevistador: ¿Cuándo se postuló a esta vacante, cuántos participantes más estaban participando para esa vacante?

Leopoldo: Básicamente eran 3 cargos vacantes, nos presentamos 10 personas.

Entrevistador: ¿Qué perfiles tenían las otras 9 personas?

Leopoldo: Más que todo eran personas profesionales en economía e ingeniería y el perfil que se basaba más que todo de servicio al cliente y trato presencial y call center.

Entrevistador: ¿En qué momento del proceso de selección se entera de las funciones del cargo?

Leopoldo: No, básicamente dieron unas funciones generales acerca de la labor en el momento que inicio el proceso de selección y saber si alguien le interesaba y en las funciones propias ya digamos que fueron en el momento que se tuvo como tal la entrevista, la última entrevista como con 5 personas para seleccionar 3.

Entrevistador: ¿Pero le dijeron cuáles fueron las funciones específicas del cargo?

Leopoldo: Las especificas no, fueron las funciones generales del cargo y el tema del cual se iba a manejar o tratar, pues ya las funciones específicas se hacen en el momento de la entrega o asignación de la vacante al cargo.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron las etapas en ese proceso de selección?

Leopoldo: Las etapas fueron como tal la convocatoria, efectivamente me llamaron a la segunda partecita que son las pruebas, fueron 3 días de prueba, pruebas de análisis, de agilidad mental y pruebas escritas y técnicas. Posteriormente seleccionan 5 personas de 10 y después fue una entrevista.

Entrevistador: ¿Dentro de esas pruebas técnicas que me habla, fueron propias del cargo?

Leopoldo: No eran más que todo de desempeño para que la persona hábil y psicológicamente estuviera apta para poder desarrollar ese cargo, pero propias del cargo no, porque si no fueran pruebas de conocimiento y en ningún momento fueron pruebas de conocimiento

Entrevistador: ¿Le hicieron pruebas psicológicas?

Leopoldo: Si unas pruebas psicológicas para determinar el estado de emocional de la persona.

Entrevistador: ¿Dentro del proceso de selección estaba hablando de unas entrevistas y de que seleccionaban a las personas por grupo. Qué tipo de entrevista presentó en ese proceso de selección?

Leopoldo: Fue una entrevista grupal, donde dieron la oportunidad de comentar la experiencia que se tenía de acuerdo a los requisitos que ellos exigían y así mismo poder demostrar que uno era habilidoso y porque había estudiado esa carrera, que le llamaba la atención.

Entrevistador: ¿Cuándo presenta esa entrevista que personas hacen la entrevista?

Leopoldo: La hizo la directora encargada de las oficinas a nivel nacional y una acompañante que era como la asistente. Ellas dos me hacen la entrevista. Fueron dos personas diferentes a las que me habían realizado las pruebas en el proceso de selección.

Entrevistador: ¿Con las personas del área de selección tuvo entrevista?

Leopoldo: No, no. Básicamente promediaron unas pruebas y miraron si tenía las capacidades para desempeñar ese cargo, pruebas que fueron calificadas cuantitativa y cualitativamente.

Entrevistador: ¿Usted menciona que tuvo entrevista grupal y luego entrevista individual? ¿Con que personas? O ¿No las tuvo?

Leopoldo: no solo fue entrevista grupal, individual no hicieron entrevista.

Entrevistador: ¿Fue una entrevista como de qué tipo?

Leopoldo: Fue una entrevista más de conocer a la persona y poderle conocer cosas básicas, la forma de expresarse, la presentación, que preparación y experiencia tenía, fue algo muy básico.

Entrevistador: ¿Cuál cree que fue el factor decisivo para que fuera convocado y contratado en ese proceso de selección?

Leopoldo: Solo por la experiencia relacionada, pues ya que había trabajado en Fondo Nacional del ahorro, pues básicamente también por el servicio al cliente, ya que es un factor importante en la compañía.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los requisitos legales que le solicitaron al momento de la contratación? Teniendo en cuenta documentación, estudios de seguridad, entre otros.

Leopoldo: Pues no tener problemas legales, no tener órdenes de arresto, miraron lo que fueron los antecedentes, en su momento fue lo del pasado judicial, en cuanto a la documentación fue todo en cuanto a la autenticidad de los documentos que se estaban presentando, se hizo también no solo de los documentos laborales , sino también de los documentos de estudios y verificar que legalmente estuvieran la carrera, la hubiera estudiado y hubo un estudio de seguridad para saber en el medio que se desempeña, donde vives, la facilidad del transporte, la cercanía, la ubicación, la facilidad de desplazarse a otras oficinas.

Entrevistador: ¿Le realizaron polígrafo?

Leopoldo: No, solo fue como investigación y estudio de seguridad y visita domiciliaria.

Entrevistador: ¿Qué tipo de contrato tiene?

Leopoldo: indefinido.

Entrevistador: ¿Conoce los tipos de contratación que existen en la organización?

Leopoldo: Si hay a término fijo, indefinido y por obra o labor contratada.

Entrevistador: ¿Desde que ingresó a la organización tiene ese mismo tipo de contratación?

Leopoldo: si bajo dos meses de periodo de prueba.

Entrevistador: ¿Qué control ejerce la organización sobre la labor que usted desempeña?

Leopoldo: Hay un control digamos a nivel tecnológico en el que la compañía hace muchos filtros en la seguridad de la información para no exponer la seguridad de los clientes, controla mucho los correos de entrada los correos de salida, hay perfiles en los que no le permite a uno navegar o modificar toda la información, ese es un primer control tecnológico. El segundo control es acerca de los procesos, sí, hay digamos que en relación con los procesos son controlados con auditorías internas y auditorías externas por parte de Icontec. El tercer control es a través de los indicadores

de gestión lo que se busca es utilizar las herramientas y los procesos para que las personas sean productivas en el cargo que vienen desempeñando.

Entrevistador: ¿Conoce las políticas internas de promoción en la organización?

Leopoldo: Si puede llamarse promoción y desarrollo, se llama en cuanto a los promociones lo relaciono en cuanto a las convocatorias que hacen y pueden ser traslados horizontales o como ascensos, se puede reflejar en algunos casos y ese aumento significativo en cuanto al salario. En cuanto al desarrollo hay una universidad interna en la que dan toda la .no es muy seguido pero dan las capacitaciones, talleres, diplomados, en otras carreras y especializaciones para que las personas se puedan desarrollar en el cargo.

Entrevistador: ¿Esas políticas de promoción le fueron informadas en el momento de la contratación?

Leopoldo: Si, si de igual manera dentro del cargo ahí le informan a uno y hay expectativa de hacer carrera y proyectarse como persona o en otras áreas o en la misma área ir escaldo de cargo. Pero si es algo muy general, que a uno le diga el camino a seguir a no. Pues es algo muy general.

Entrevistador: ¿Cuáles son las políticas de reajuste salarial dentro de la organización?

Leopoldo: Dentro de lo que he tenido la oportunidad en cuanto a mi cargo, las políticas están basadas en el cumplimiento de indicadores , hay un porcentaje mínimo que es del 80% y de acuerdo a lo que se cumpla es el aumento , pero generalmente es el IPC que se reajusta anualmente y en cuanto a ascensos hay unos que son traslados que solo implica el traslado y el cambio de funciones y otros casos tengo entendido que les aumentan el 30% como son para analista I,II y III dependiendo al cargo que puedan acceder.

Entrevistador: ¿Esas políticas le fueron informadas al momento de la contratación?

Leopoldo: Si pero solo la primera pate que se incrementaría el IPC anualmente de acuerdo al reajuste anual que se hace, pero la base de indicadores no.

Entrevistador: ¿Cómo alinea su perfil profesional con la labor que desempeña hoy?

Leopoldo: Básicamente en una partecita de procesos y procedimientos ya que he tenido la oportunidad de desempeñar ese cargo y como iniciativa mía como la compañía está certificada en calidad siempre me ha gustado trabajar sobre los procedimientos y procesos porque digamos que eso viene siendo el 20% de la labor que realizo y el otro 80% está relacionado a la atención de clientes y en una asesoría jurídica que tal vez lo daría más afondo un abogado o algo así.

Entrevistador: ¿Cómo aporta su gestión a los objetivos estratégicos de la organización?

Leopoldo: Básicamente eso se va aportando y cumpliendo en el transcurso del día, no solo se administra un producto sino que se vende y fortalecer este producto en este régimen en el cual hay algunas diferencias frente al otro hacerle ver eso a las personas, no solo eso sino que bojo la administración ´para que la compañía siga creciendo rentablemente y siga siendo la compañía bastante grande a nivel de número de afiliados y valor del Fondo administrado y de los fondos que maneja administrado y por ultimo le aporta a la seguridad social acá en Colombia ya que estamos de la mano con la salud, los riesgos laborales y pues la pensión son seguros que se adquieren y pueden garantizar de alguna u otra forma es un seguro para la vejez, invalidez y sobrevivencia y a su vez contribuye a que la seguridad de las personas en Colombia puedan no solo vivir o dedicarse al trabajo informal sino que también fomentar la cultura de ahorro para el mejor beneficio que él pueda acceder.

Entrevistador: ¿Podría mencionarme cuales son los objetivos estratégicos de la organización?

Leopoldo: Crecimiento rentable, fortalecimiento del RAIS, contribuir a la seguridad social en Colombia, satisfacción del cliente y minimizar el riesgo.

Entrevistador: ¿Cómo planea y ejecuta las tareas para cumplir los objetivos de su cargo?

Leopoldo: Digamos que el mío es bastante básico porque no es un cargo directivo ni nada de eso, es un cargo con funciones bastante especifico donde no hay personal a cargo. La planeación yo mismo la hago porque es mediante citas agendadas que permiten prepararlas o hacer una investigación del caso y lo que se hace es verificar el aplicativo de acuerdo a la consulta que hace el cliente y de acuerdo a eso planeo respuesta si es por escrito o la asesoría o si es de indagar con el cliente, digamos que esa viene hacer la primera parte de la planeación no, revisar y preparar anticipadamente. La segunda parte de la planeación es el contacto directo con el cliente a través de la línea telefónica donde se puede dar una visión más a fondo del requerimiento que él hace y la tercera parte es el entrenamiento y la auto-capacitación que pues cada uno se da digamos que para ser un poquito proactivo y estar dispuesto o estar entrenado a todas las situaciones que se puedan presentar en un asesoría o una cita en cuanto a la solicitud del cliente. Pues esos son los 3 aspectos que siempre he tenido presente para planear mi trabajo.

Entrevistador: ¿Qué auto- control realiza sobre su propio trabajo?

Leopoldo: Puede ser un auto – control correctivo en el que realizo el proceso y lo vuelvo a revisar si ese es el primer control para evidenciar si hay algunas fallas acerca del proceso que se realiza y el segundo auto-control que realizo es proactivo y hace referencia a la capacitación,

entrenamiento y conocimiento que proactivamente debo utilizar para desarrollar esa labor de asesoría y por eso me anticipo a conocer la norma y así la manejo y no estoy corrigiendo a cada rato y no dudo de lo que digo sino que proactivamente me auto capacito y auto controlo mi proceso ya que eso me da seguridad.

Entrevistador: ¿Cuándo usted dice hago autocontrol sobre los errores, cómo los identifica si tiene un tiempo de planeación para la actividad que desempeña?

Leopoldo: Los puedo identificar primero, cuando no me siento seguro pues de que lo que realice no cuenta con las características mínimas de calidad con las que debe contar este producto y servicio y como que uno dice por percepción oiga me hizo falta, o me hizo falta lo uno o lo otro y pues lo segundo es no solo eso sino también los resultados ya que veces no son los esperados y que de alguna u otra forma las revisan las áreas pertinentes y eso llega a una acción correctiva.

Entrevistador: ¿Qué proceso de control o auditoría se hacen en la organización y con qué regularidad la realizan?

Leopoldo: Hay un proceso de controles diarios en los que diariamente se hace el cierre de la producción de la oficina .Ese proceso de control diario está en manos de un analista operativo que trata de revisar, controlar que los productos o lo que se produzca cumpla con los requisitos mínimos de calidad, hay otro control que se podría realizar que se hace mensual a través de la medición de los indicadores como indicadores de radicaciones correctas, las encuestas correctas, las actualizaciones correctas, ese viene a ser otro control que nos permite determinar en qué estado se encuentra la oficina y si está cumpliendo y desarrollando bien con los procesos. Y el tercer control es una auditoria y son las auditorías internas de la compañía previa a la auditoria de Icontec que lo que se busca es que la parte que contribuimos a la gestión de calidad cumpla con las características de esta gestión de calidad

Entrevistador: ¿Cuál es la regularidad con la que hacen estas auditorías?

Leopoldo: Hay 2 como cada 3 meses y una auditoria externa de Icontec que es anual.

Entrevistador: ¿Bajo qué estándares considera que hacen esas auditorias?

Leopoldo: Se puede digamos puede ser como requisitos de calidad bajo los mismos criterios que se exigen para que ese producto o servicio que se preste satisfaga al cliente , entonces se hace en base del manual de procesos y procedimientos y al manual de calidad que tiene la compañía y que previamente hay un área que verifican toda la parte de procesos y se guían por la norma de acuerdo al producto y servicio que se presta y pues consideran los procedimientos correctos con

medidas preventivas, correctivas y controles que permiten desarrollar ese producto y básicamente lo hacen bajo ese soporte y los requisitos que exige la norma ISO 9000 de calidad.

Entrevistador: ¿Cómo evalúan y retroalimentan su desempeño actual?

Leopoldo: Ahorita lo hacen cada 3 meses la evaluación de desempeño y antes lo hacían cada seis meses, en la que consiste que se verifican los indicadores y el desempeño de cada persona en la oficina y entra el Director a determinar el porcentaje que le corresponde a cada uno.

Entrevistador: ¿Esa retroalimentación la hacen basada en qué, cómo lo evalúan, cómo lo miden, bajo esa periodicidad que me habla de cada tres meses?

Leopoldo: Lo hacen de los indicadores y el cumplimiento de los indicadores y la posición que pueda tener la oficina frente a las demás oficinas básicamente tienen en cuenta eso y digamos que también hay un criterio por parte del Director en cuanto a las cualidades y características que hacen referencia al compromiso, conocimiento, al trabajo en equipo que hace la persona que le da ese valor agregado a la calificación.

Entrevistador: ¿Descríbame cual es el estilo de Dirección de la organización?

Leopoldo: Pues lo que pasa es que básicamente es que hay una oficina grande a nivel nacional que direcciona digamos a las oficinas pequeñas y acá en la misma ciudad o en el resto de las ciudades. Digamos que ellos dan las instrucciones al director y el director las remite, pero básicamente el estilo de liderazgo no lo podría determinar en la oficina porque eso viene de la alta gerencia, por llamarlo así desde esa dirección grande que hay allá en esa oficina y ellos son los que se encargan de dar esas instrucciones al director y el director se encargue a dárselos a los demás.

Entrevistador: ¿Qué beneficios tiene por pertenecer a esta organización?

Leopoldo: Beneficios hay un fondo de empleados que nos ofrece promociones y productos para la familia, hay una universidad que se encarga de capacitar a la persona a cerca del producto que se ofrece, hay un área de bienestar desarrollo que se encarga de realizar las actividades familiares y personales como los cumpleaños, las integraciones de las oficinas, la fiesta de fin de año de la compañía que hacen referencia al trabajador y básicamente son esas en cuanto a salud también hay medicina prepagada.

Anexo 9

Entrevista No.6

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador: ¿Por qué medio se enteró de la vacante?

*Teresa: yo venía de trabajar en otra empresa pública, tenía un compañero y él me dijo...y yo ya no quería trabajar más ahí, me renovaban el contrato cada año, terminé mi contrato y no quería ir cada vez a que me lo renovaran y él me dijo venga, en porvenir están buscando asesores comerciales, porque nosotros éramos de la fuerza de ventas de esa entidad, entonces le dije…ah pero asesores comerciales, que pereza, entonces él me dijo que la esposa del papa tenía un primo o yo no se trabajaba en porvenir o que… me dijo, pregunta por la psicóloga que se llama Natalia Ochoa, en su momento, yo llamé a Natalia, le dije, oye mira es que me dijeron que estaban buscando funcionarios, entonces te quiero dejar mi hoja de vida y ella me dijo si estamos buscando para la fuerza de ventas, yo le dije mira a mí el área comercial no me gusta, pues yo quisiera otra cosa, le dije hay algo más? Me dijo no, no tenemos vacantes en este momento, yo le dije no me interesa, listo chao, chao; como a los quince días me llamó y me dijo mira hay una vacante en atención al cliente entonces me contó que se trataba y ya… participé, hice el proceso de selección y quede.

Entrevistador: ¿Cómo o a través de que medio llegó su curriculum a esta organización?

Teresa: umm, no recuerdo si se lo mandé por correo electrónico o si se lo entregué personalmente, uno de los dos, creo que se lo entregué físicamente.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los requisitos exigidos para postularte a ese cargo?

Teresa: bueno… Realmente los requisitos nunca los supe desde un principio. Como ya tenían mi hoja de vida y había manifestado que no quería estar en el área de ventas, pensé que me ubicarían en el área de talento humano. Cuando llegue me enteré que se trataba de un cargo para el área de servicio en oficina. Suponía que tenían que ser profesionales o terminando, sin embargo yo aún estaba estudiando.

Entrevistador: ¿Cuantas personas se postularon a la misma vacante y que perfiles tenían?

Teresa: que recuerde eran como unas 3 o 4 personas.

Entrevistador: y que perfil tenían

Teresa: cuando hicimos la presentación había contadora, administrador de empresas, odontóloga y yo que estaba cursando psicología.

Entrevistador: en qué momento le fueron informadas las funciones del cargo?

Teresa: yo me entero del cargo y sus funciones el primer día en el contacto con la psicóloga. Ella dijo el cargo se llama Consultor de servicio supernumerario, que consiste en atención a clientes en sus requerimientos con la particularidad que por ser supernumerario no tendrán una oficina fija. Pero no dijo el perfil del cargo, si tenían que ser profesional en una profesión especifica o que teníamos que conocer del negocio. Ese momento fue de pánico y angustia de ver que las otras personas eran profesionales y yo no.

Entrevistador: ¿cuáles fueron las etapas del proceso de selección?

Teresa: eso fue hace mucho tiempo, no recuerdo...pues ahora como trabaja en eso uno organiza el proceso y no recuerdo que haya sido así como tan largo, umm pues tuve un primer contacto con ella que era la psicóloga, ahh mentiras si ya recordé, después

Tuve las pruebas psicotécnicas que las hizo Diego Urrea, era otro psicólogo que trabajaba ahí, actualmente yo tengo el cargo que el tenia y después ya tuve entrevistas con las jefes del área. Tuve una entrevista en ese momento, con la directora de canales presenciales que actualmente es la misma directora y ella estaba creo que con un analista, con Belcy, ella estaba

Entrevistador: ¿Del área también?

Teresa: Sí, la entrevista que tuve con ellas, las tuve con las dos

Entrevistador: ¿Con dos personas del área de servicio o de talento humano también?

Teresa: Con ellas dos de servicio

Entrevistador: ¿hizo entrevista con alguien más? ¿Con Talento Humano?

Teresa: no, yo creo que la entrevista con Talento Humano, fue como ese primer contacto con la psicóloga, que me dijeron, mire vaya y pregunte por Natalia Ochoa

Entrevistador: y ya, y las pruebas.

Teresa: si con una persona del área

Entrevistador: ¿qué pruebas le practicaron?

Teresa: necesitaban tener un contacto, necesitaba tener un concepto mío desde su punto Profesional que fue la prueba psicotécnica o las pruebas que me aplicaron en ese momento y pues que me conociera la persona que iba a ser mi jefe.

Entrevistador: ¿Se acuerda de las pruebas psicotécnicas que aplicó en ese momento?

Teresa: no, la verdad no, no se pues fue un cuestionario pero no sé cuál de todos fue.

Entrevistador: pero era más psicotécnico ¿qué de conocimientos?

Teresa: si, psicotécnico, de conocimientos no era, además no me hicieron de conocimientos

Entrevistador: ¿cuál fue el factor decisivo para que fueras convocado y aprobado en el proceso de selección?

Teresa: creo que además de mis capacidades y mi experiencia en mi trabajo anterior, fue también importante la recomendación que ya tenía de mi amigo con el psicólogo que en ese entonces estaba liderando el proceso.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los requisitos legales que le solicitaron al momento de la contratación?

Teresa: a mí me solicitaron mi hoja de vida, mi diplomado, mi acta de grado y ya como fotocopias de cedula, foto, lo normal, umm, hoy en día creo que siguen siendo los mismos pero, desde acá conozco que hay otros procesos de control que se llevan a cabo entonces tu consultas las bases de…los centros de control de riesgo, lavado de -activos, ehh te hacen un estudio de seguridad…bueno también me hicieron un estudio de seguridad en ese momento, la visita domiciliaria, y nosotros tenemos un formatico de lista de chequeo, que es el que le pasamos a relaciones laborales para que haga el contrato, entonces hay eso está más que validado.

Entrevistador: qué tipo de contrato tienes y cuáles son los tipos de contratación que existen en la organización?

Teresa: mi contrato esa término indefinido. Y acá manejamos contratos a término fijo, indefinido y temporales que son contratados con una empresa temporal. En su gran mayoría es a término indefinido.

Entrevistador: qué control ejerce la organización sobre la labor que usted desempeña?

Teresa: umm, ejercen control sobre los procesos de selección, lo otro no controlan, digamos

Entrevistador: indicadores, ¿Está medida con indicadores?

Teresa: no, no, tenemos como indicadores de selección, de rotación, por eso digo que miden es el proceso de selección, bueno, el tema de gestión de desempeño también se mide porque la herramienta lo permite ahorita, umm son como esos dos, el indicador de rotación y el indicador de objetivos y de evaluación de desempeño y eso sí.

Entrevistador: ¿cuáles son las políticas de promoción interna dentro de la organización?

Teresa: aquí existen unas políticas de promoción de acuerdo a los perfiles de los cargos, lo que sí es bien complicado son los incrementos salariales ya que al ser promocionado a otro cargo más alto el incremento no puede ser más del 30 % del salario actual.

Entrevistador: ¿y esto le fue informado en el momento de su contratación? O le informaron todo el plan de crecimiento de la organización?

Teresa: No. Esto lo supe en el transcurso del tiempo y por qué he tenido varias promociones a la fecha. Además esto nunca lo dicen en la contratación.

Entrevistador: ¿cómo alinea su perfil profesional con la labor que desempeña hoy?

Teresa: yo creo que muchas funciones sí, pero muchas funciones no, hay mucha cosas que se están haciendo a nivel operativo y que claramente los podría estar haciendo una persona sin formación profesional.

Entrevistador: ¿Como que consideras que no está acorde?

Teresa: umm, por ejemplo seguimientos a sistemas de contratos en otrosí, entonces si a esta persona se le venció un contrato, tú tienes que estar pendiente y como nomina está llevadisimo, entonces tu terminas haciendo el cruce de bases de datos imprimiendo otrosí y firmando otrosí y repartiendo otrosí por toda la compañía, entonces pues ese repartir uno a uno es cosita seria, es eso el tema de documentación y no solo con los otrosi. Las cartas de quinquenio, las cartas de nombramiento, una cantidad de cosas que uno dice, no pues venga, si necesitan un patinador, pues…haber eso quita mucho tiempo, hay cosas que uno entiende que debe ser frente a frente y que si yo te voy a entregar un llamado de atención te lo entrego personalmente, pero pues si es otro sí, eso se puede mandar con alguien más, si cosas de logística que eso no le corresponde sino a la dirección de bienestar y desarrollo y hay un área de universidad porvenir que es un área de formación y yo soy partidaria que uno debe apoderarse de su proceso, así como yo manejo mi gestor de talentos que es mi modelo de gestión de desempeño y no le pido ayuda nadie para eso, ni para capacitar desde la capacitación pues así cada área debe apoderarse de su producto, es como su hijo…

Entrevistador: ¿y de su insumo, porque debe haber un proceso que diga aquí termina?

Teresa: mi parte va hasta donde yo digo esa es la persona seleccionada, de ahí para adelante es un tema de contratación, va un tema de bienestar, bueno entonces incluyámoslo, dentro de bienestar va un tema de universidad que es el tema de formación, la inducción general, si hay

especializada, especializada, o sea, esos insumos deben ir engranados, 291-de aquí se lo paso acá, de acá a acá y no termina…

Sin querer decir que somos un equipo y que todos somos parte de la gerencia de talento humano, el que necesita apoyo, necesita apoyo, pero eso no significa que yo te apoye a que termine haciendo tu trabajo

Entrevistador: ¿cómo aporta desde su gestión a los objetivos estratégicos de la organización?

Teresa: digamos, los grandes objetivos es contar con el mejor recurso humano, entonces con las personas que tengan esas habilidades y la competencia

Entrevistador: ¿ese es un objetivo estratégico de la empresa?

Teresa: si, entonces pues creo que ahí la contribución es toda, toda porque nosotros realmente las personas que contratamos son las personas idóneas para cada cargo y además personas que estén felices por hacer su trabajo y que tengan una motivación de su desarrollo tanto personal como profesional, entonces, y pues eso se ve reflejado en todos los otros objetivos, entonces, la rentabilidad, el crecimiento de la empresa, y pues si finalmente la gente que está trabajando está bien y es la que es bues van a producir más y la empresa va a crecer, da mejores rendimientos, entonces pues total desde la gerencia de talento humano toda y desde mis funciones también.

Entrevistador: ¿Cómo planea y ejecuta las actividades hoy en día para cumplir con los objetivos de su cargo?

Teresa: hoy en día nosotros tenemos reuniones casi que día de por medio, dos veces a la semana, porque con tanto trabajo que tenemos que hacer nos toca trabajar por prioridades entonces esta semana a que le vamos a meter la ficha? A uno, dos, tres, cuatro puntos, cuatro puntos y siete vacantes, entonces pues lo hacemos por prioridades, es como lo estamos haciendo hoy en día, hay que sacar esto? Entonces más o menos haz de lado todo lo que venias haciendo y saca esto y los más urgente y lo más importante los procesos de selección que van como a la par.

Entrevistador: ¿Qué autocontrol realiza sobre su propio trabajo?

Teresa: autocontrol mas no seguimiento o lo podemos ver desde el seguimiento?

Entrevistador: lo podemos ver desde el seguimiento

Teresa: no, yo soy intensísima eso sí, pongo el recordatorio, la alarma, lo anoto tres veces, que no se me olvide o que no me lo deje pasar hasta el detalle más pequeño, yo me apoyo mucho en el Outlook, precisamente se me borro la semana pasada y ahora me quede sin seguimiento y así y también por ejemplo si lo tengo que recordar algún compañero o partner, pues lo programo

entonces no sé por ejemplo si tenemos una capacitación entonces yo les programo para que no se les olvide o si tenemos que hacer un proceso tal día entonces yo me pongo una alerta y se la pongo también a todo el mundo para que no se nos olvide, pues igual lo anoto todos los pendientes e igual voy subrayando a medida que voy saliendo de eso. Me mando correos cojo por ejemplo los viernes lo que suelo hacer es coger un correo y enumerar todas las cosas que tengo para la otra semana y reenviármelo al final del viernes para cuando llegue el lunes tener como la visualización de esas cosas urgentes

Entrevistador: ¿qué procesos de control de calidad (auditoría) se hacen en la organización y con qué regularidad?

Teresa: pues mi control, de calidad es el grado de satisfacción de las distintas áreas de las que soy gestora en la medida que cumpla con sus requerimientos La organización tiene auditorías internas operativas y de calidad.

Las operativas van en caminadas a validar que la operación se esté llevando con todos los controles de riesgo y de acuerdo a las instrucciones. La de calidad va encaminada a mejora del proceso y que el conocimiento de los mismos se esté aplicando. Estas tienen periodicidad anual.

Entrevistador: ¿bajo qué estándares?

Teresa: los estándares son por Icontec y los mismos de la organización.

Entrevistador: ¿Cómo evalúan y retroalimentan su desempeño actualmente?

Teresa: Umm, pues el modelo de gestión tiene unas etapas, pero eso va también en cabeza del líder, el modelo lo podemos mostrar, la herramienta te puede facilitar el trabajo pero si tu como líder no te sientas a hacer la retroalimentación ni haces seguimiento, pues de nada sirvió el modelo ni la herramienta, entonces semanalmente tenemos reunión con mi jefe y ella nos hace la retroalimentación acerca de los procesos, aquí que hay que hacer, te da ideas, debes hacer esto, esto y esto, umm, rara vez nos dice lo estás haciendo bien, mejórale esto o lo estás haciendo mal, digamos que se ha perdido desde la misma dirección de gestión humana ese proceso de retroalimentación que es fundamental y de apoyo pues porque uno necesita del jefe que lo acompañe y lo apoye no que le diga necesariamente como hacer las cosas.

Entrevistador: ¿qué beneficios tiene por hacer parte de la organización?

Teresa: primero que todo una estabilidad laboral, estatus dentro del medio pues es una de las mejores empresas para trabajar, auxilio educativo, medio día en los cumpleaños, jornadas gratis

de salud, celebración de día de la familia, día de la mujer, fiesta de fin de año, actividades de bienestar entre otras.

Entrevistador: ¿Cuál considera que es el estilo de dirección de la organización?

Teresa: ¿entre cuáles?

Entrevistador: Digamos cuales son los criterios de dirección ¿qué conoce y descríbanos el que considera que tiene tu jefe?

Teresa: umm, no se ahorita…

Entrevistador: o simplemente descríbalos no necesariamente tiene que haber un modelo

Teresa: lo que pasa es que es difícil, porque cuando trabajas en gestión humana, tu esperas que tu jefe dé el ejemplo, escuche y realmente tenga un proceso de retroalimentación muy objetivo, desafortunadamente en mi caso pues no es así, entonces umm a mí me parece gravísimo que ella no nos motive, ella jamás nos dice felicitaciones lo hicieron bien, no hay reconocimiento, no nos da las gracias nunca por nada, umm y si regaña hasta por cosas que no valen la pena, o sea es un desgaste a veces innecesarios, pues digamos que yo siento que tampoco quiere que le celebren con bombas que uno está haciendo su trabajo pero pues un agradecimiento o un reconocimiento a veces es chévere, si te lo da por ejemplo la gerente que es la jefe de ella, pues uno espera que la de la mitad también lo haga, si es el gerente porque no el director, rara vez

Entrevistador: usted reporta a ¿qué dirección?

Teresa: a la dirección de gestión humana

Entrevistador: que a su vez le reporta…

Teresa: a la gerencia de talento humano

Entrevistador: y como considera el estilo de dirección de la organización ya de manera global, es decir la dirección de porvenir

Teresa: umm, a mí me parece muy bueno, pienso que pues todo nace de la cabeza y tenemos un líder muy fuerte, si un líder que lo que se propone lo cumple, después de él vienen los vicepresidentes, entonces, yo hablo por la vicepresidencia en la que he estado, la gerencia de talento humano no tiene vicepresidente, es decir por -encima mío está mi jefe que es la directora, la gerente y sigue el presidente, entonces, nosotros no tenemos vicepresidente, hablo por el vicepresidente que es mi cartera que es el de operaciones que siento que es muy buen hombre, siento que es un muy buen ser humano, entonces eso lo proyecta con sus gerentes cada uno tiene su personalidad, pero si hay un estilo de orientación al logro marcado muy fuerte, ya entra un

tema de personalidades pero sé que todos en el fondo tienen un tema de sensibilidad hacia los trabajadores que me parece vale la pena rescatar.

Anexo 10

Matriz de sentido

Categoría uno (1) normatividad empresa pública versus privada

Subcategoría: aplicabilidad de las normas en el proceso de selección de personal

*Mariela	*Martín	*Helena	*Milena	*Leopoldo	*Teresa	Análisis
"Bueno yo trabajo para el DAFP estoy actualmente vinculada con el área o la Dirección de Empleo Público, estoy allí desde el 10 de abril de 2013, del año pasado, así que llevo un año dos meses y no sé qué más me preguntaron" "El cargo, soy profesional Universitario" "Este, en el momento no existía una vacante, yo creo que fue una acción de pro actividad, que a través de la mamá de una compañera con la que trabajé enviamos la hoja de vida al DAFP, como sabíamos, o por lo menos ella sabía que las convocatorias eran frecuentes para personal provisional	"Buenas tardes, yo trabajo en el instituto penitenciario y carcelario –INPEC- hace 14 años" "Soy Dragoneante, a nivel de la empresa tengo el cargo o el rango de dragoneante pero soy psicólogo y como cargo soy el coordinador del programa comunidad terapéutica" "Pues la verdad eso fue hace 14 años como le dije anteriormente, yo preste servicio militar en el instituto y fue ahí donde me entere que uno podía seguir la carrera pasar de auxiliar a dragoneante, y pues hice el curso respectivo" "No… abren convocatorias, lo hace… lo hacia la	"Mi nombre es Helena, trabajo en el congreso de la republica estoy en el senado en este momento estoy asesor en la Comisión de Derechos Humanos y Audiencias del Senado de la Republica, en esa posición llevo aproximadamente ocho meses" "Bueno, me entere terminando mi cargo anterior, existía la posibilidad de ingresar a la Comisión para brindar apoyo desde la parte administrativa, y pues soy Administradora de Empresas, por eso tuve la oportunidad de entrar pues a este trabajo".	"Mi nombre es Milena soy Directora de la Oficina Chapinero de Porvenir, llevo 7 años en esta compañía y acepto la grabación de las preguntas y la entrevista" "Por medio de una persona conocida de mi mamá, por un jefe de mi mamá ósea como un referido o recomendado". "De unan persona que trabajaba en Porvenir a esa persona le entregaron la hoja de vida y ella la presentó en la	"Básicamente por una persona conocida que trabaja en la empresa y que yo le había recomendado que si sabía de algo ya que me encontraba desempleado, pues ella me dijo que con todo gusto y me informo acerca de la vacante". "Por medio de correo electrónico envié la hoja de vida y luego la inscribí en la página". "sí". "Ser un profesional en cualquier carrera" "si señora" "Básicamente eran 3 cargos vacantes, nos presentamos 10 personas". "Más que todo	"yo venía de trabajar en otra empresa pública, tenía un compañero y él me dijo...y yo ya no quería trabajar más ahí, me renovaban el contrato cada año, terminé mi contrato y no quería ir cada vez a que me lo renovaran y él me dijo venga, en porvenir están buscando asesores comerciales, porque nosotros éramos de la fuerza de ventas de esa entidad, entonces le dije…ah pero asesores comerciales, que pereza, entonces él me dijo que la esposa del papa tenía un primo o yo no se trabajaba en porvenir o que…	En términos de Normatividad en la empresa pública versus privada, para Mariela la palabra más significativa es: "Proceso" En términos de Normatividad en la empresa pública versus privada, para Martín, Milena y Leopoldo la palabra más significativa es: "Pruebas" En términos de Normatividad en la empresa pública versus privada, para Helena la palabra más significativa es: "Cargo" En términos de Normatividad en la empresa pública versus privada, para Teresa la palabra más

no, no estábamos hablando de concurso, entonces ella me metió la hoja de vida allí como para mirar a ver cuándo se abría una necesidad, entonces esa fue, fue más como una iniciativa, más que una convocatoria”. “Si” “Bueno mis requisitos son veintisiete meses de experiencia relacionada al cargo, y pues eso tenía que ver con temas de capacitación, investigación y proyectos, y que mi profesión fuese Psicología, podía ser también Administradora Publica o Trabajadora Social, pues en mi caso Psicóloga, ehhh que otra exigencia me realizaron, pues las competencias básicas que fue un objetivo de evaluación más adelante, pero que lógicamente a mí no me preguntaron antes, -tienes estas competencias- y	escuela nacional penitenciaria Enrique Low Murtra y llegaban lo formulario a las diferentes sedes que iban a hacer el proceso de incorporación y ahí uno llenaba, si cumplía con los requisitos, llenaba la información pertinente y la enviaba a la escuela y la escuela citaba luego de verificar la información que uno enviaba y citaba para las pruebas que eran pendientes para el proceso.” “Tengo entendido que ahora lo está haciendo la Comisión Nacional del Servicio Civil” “Requisitos básicos como: ser mayor de edad, haber prestado servicio militar, exigen no tener ningún tipo de enfermedad y hacen unas pruebas médicas antes de, hacen una prueba psicotécnica, hacen una prueba	“si” “ya voy para dos años” “Bueno, yo ingresé el 20 de Julio de 2012, entre a la segunda Vicepresidencia del Senado, como Secretaria Privada, cada año el congreso tiene cambio de mesa directiva, entonces ingresé inicialmente a este cargo, terminado el periodo el 20 de Julio de 2013 el Vicepresidente fue nombrado como Presidente de la Comisión de Derechos Humanos, y pues se dio la oportunidad que pasara de ser secretaria privada a asesor” “Fui llamada Directamente por el Vicepresidente para Ocupar el Cargo” “si, anteriormente yo estaba en la Registraduría, de allí lo conocí y luego me llamó para ofrecerme este puesto”	compañía”. “Digamos que cuando pase la hoja de vida no tenía conocimiento de nada me entere del perfil que requería del cargo una vez me presente a la entrevista, antes no supe y después de eso continué con el proceso”. “si yo creo que sí. Ya había trabajado en otro fondo ya era profesional y si creo que sí cumplía con los requisitos”. “no no tuve conocimiento, supe hasta después que había otra persona dentro del proceso pero inicialmente no, no tenía conocimiento. No señora”. “me llamaron presente unas pruebas, como unas pruebas	eran personas profesionales en economía e ingeniería y el perfil que se basaba más que todo de servicio al cliente y trato presencial y call center”. “No, básicamente dieron unas funciones generales acerca de la labor en el momento que inicio el proceso de selección y saber si alguien le interesaba y en las funciones propias ya digamos que fueron en el momento que se tuvo como tal la entrevista, la última entrevista como con 5 personas para seleccionar 3”. “Las especificas no, fueron las funciones generales del cargo y el tema del cual se iba a manejar o tratar, pues ya las funciones específicas se hacen en el momento de la entrega o	me dijo, pregunta por la psicóloga que se llama Natalia Ochoa, en su momento, yo llamé a Natalia, le dije, oye mira es que me dijeron que estaban buscando funcionarios, entonces te quiero dejar mi hoja de vida y ella me dijo si estamos buscando para la fuerza de ventas, yo le dije mira a mí el área comercial no me gusta, pues yo quisiera otra cosa, le dije hay algo más? Me dijo no, no tenemos vacantes en este momento, yo le dije no me interesa, listo chao, chao; como a los quince días me llamó y me dijo mira hay una vacante en atención al cliente entonces me contó que se trataba y ya… participé, hice el proceso de selección y quede”. “umm, no recuerdo si se lo mandé por	significativa es: “Área” En términos de Normatividad en la empresa pública versus privada, para Martín, Helena, Milena, Leopoldo y Teresa la palabra común es: “Cargo”. Para Mariela “Proceso” es una serie de fases que transcurren para la selección de personal. En este sentido para Salgado (2007ª): “El proceso de selección de personal se entiende como un procedimiento mediante el cual las organizaciones deben tomar una decisión sobre el ajuste de determinados candidatos a los puestos ofertados, para lo que se hace necesario usar diferentes instrumentos de evaluación que tienen como objetivo permitir que dicha toma de decisión se realice de manera acertada y que requieren además de

básicamente era eso, me enviaron un perfil inicial, ósea para convocarme pues ya una vez estando mi hoja de vida allá me enviaron un perfil, unas funciones, y me dijeron -bueno estas serían las funciones que irías a desarrollar, te funciona o no te funciona- yo creo que previamente ya habían revisado mi perfil, ellos querían, yo creo que lo que se hizo ahí, luego que identificaron si yo les servía con mi perfil identificaron si a mí ellos me funcionaban como oferta” “Bueno de la segunda vez no tengo conocimiento, yo estuve en dos procesitos, entonces en el primero hubo tres personas que yo vi, que estuvimos en ese mismo proceso, pero lógicamente era posible que en otro momento hubieran llamado otras personas, que yo tuviera conocimiento, esas tres personas y	psicológica y especialmente como preste servicio en el instituto que la calificación de conducta este en el grado excelente, así como a grandes rasgos” “En ese tiempo se presentó mucha gente, yo opino que el curso de nosotros era aproximadamente de 160 vacantes y yo estimo que nos presentamos alrededor de unos 800.” “Nosotros nos presentamos para un cursos de complementación, se llama, la mayoría a complementación y a otro cursos que se llama modalidad de formación, el curso de complementación es para reservistas del INPEC y el curso de formación es para personas externas al INPEC, yo ya había o el grupo que se presentó con nosotros ya habíamos estado un año prestando servicio	“Como te digo, como yo trabajaba con el Vicepresidente y luego fue presidente de la comisión, entonces pues ya tenía conocimiento de mi hoja de vida y demás entonces simplemente quiso llevarme pues a esa otra área” “si, digamos en este caso ellos son autónomos de escoger su equipo de trabajo” “Bueno, tenía que ser profesional, y tenía que tener una experiencia general para ocupar el cargo” “Experiencia general, no específica, porque digamos en las entidades públicas a ti te piden experiencia general o una experiencia específica. Específica es que ya tiene que ver muy muy con el cargo, y generales otras actividades que tu hayas desarrollado en otra entidad que	psicotécnicas, unas pruebas como de personalidad y después una entrevista. No más” “no recuerdo muy bien. Creo que eran unas pruebas… las de personalidad eran como definir que tenía más o menos. Definir si era temperamental o tranquila. Las psicotécnicas era más como completar figuras, que ve en las imágenes y ya después si fue la entrevista con la Directora”. “no, no no fue puntual para el cargo, fue como general y me imagino que le hacían lo mismo a todo el mundo. Pero puntual para el cargo no”. “no fue después de las pruebas	asignación de la vacante al cargo”. “Las etapas fueron como tal la convocatoria, efectivamente me llamaron a la segunda partecita que son las pruebas, fueron 3 días de prueba, pruebas de análisis, de agilidad mental y pruebas escritas y técnicas. Posteriormente seleccionan 5 personas de 10 y después fue una entrevista”. “No eran más que todo de desempeño para que la persona hábil y psicológicamente estuviera apta para poder desarrollar ese cargo, pero propias del cargo no, porque si no fueran pruebas de conocimiento y en ningún momento fueron pruebas de conocimiento” “Si unas pruebas psicológicas para determinar el estado de	correo electrónico o si se lo entregué personalmente, uno de los dos, creo que se lo entregué físicamente”. “bueno... Realmente los requisitos nunca los supe desde un principio. Como ya tenían mi hv y había manifestado que no quería estar en el área de ventas, pensé que me ubicarían en el área de talento humano. Cuando llegue me enteré que se trataba de un cargo para el área de servicio en oficina. Suponía que tenían que ser profesionales o terminando, sin embargo yo aún estaba estudiando” “Que recuerde eran como unas 3 o 4 personas”. “cuando hicimos la presentación había contadora, administrador de empresas, odontóloga y yo que estaba	un personal capacitado que ejecute el proceso”. Para Martín, Milena y Leopoldo “Pruebas” son los diferentes instrumentos y técnicas que se utilizan para comprobar las habilidades físicas, conocimientos, y condición sicológica de un candidato. En este sentido para Londoño (2010): existen test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de personalidad, intereses, o valores personales, de manera objetiva, y con un uso muy extendido por parte de las empresas y de las consultorías de selección. La composición de este conjunto de test está en función del tipo de características que se desean conocer. Para Helena “cargo” es una posición dentro de una organización. En

en el siguiente proceso si no me enteré, no me encontré con nadie, no me enteré”. “Habían dos administradores de empresas, si entonces administradores de empresas también estaban dentro del perfil, dos administradores de empresas y una Psicóloga que era yo”. “Como les comenté, entonces, una vez ya yo había enviado mi hoja de vida, había hecho ya las entrevistas y había hecho las pruebas, entonces habían ya ellos identificaron mi perfil, entonces una vez eso ya sucedió ellos me enviaron por correo electrónico, -mira estas son todas las funciones que vas a realizar en el cargo, caso tal pases el proceso, te funcionan o no te funcionan- y en ese momento fue que conocí las funciones”. “Si”	en el INPEC ósea que ya teníamos una dinámica de lo que trata el instituto por eso nuestro curso como tal solamente tenía una duración de 3 meses mientras que el curso de formación tenía una duración de 9 meses, el requisito básico como tal era haber prestado servicio en el instituto. “Escolaridad bachiller, límite de edad en ese tiempo era 24 años, pero estábamos prestando servicio militar se supone que andábamos por una edad de 18 a 19 años.” “No, la única ventaja es el tiempo de permanecer en la escuela porque ellos iban a durar 9 meses y nosotros solo 3, pero son convocatorias aparte, cada uno tiene sus perfilaciones diferentes en cuanto a la convocatoria, el curso de formación tiene unos parámetros que no los sé porque	apuntan a lo que vas a hacer en ese momento” “No necesariamente, porque digamos a mí la experiencia que me aplicó fue la que tuve en una entidad privada” “Digamos para ese cargo como asesor, los requisitos eran prácticamente los mismos, quizás habían más requisitos cuando estuve en la Vicepresidencia” “Como te digo ya es autonomía de la persona como tal y digamos en este caso el cargo era muy de confidencialidad, muy de tener una persona cercana para esa cargo, entonces la verdad que no tuve pues a otras personas o por lo menos que yo llegara a conocerlas no” “tampoco, y digamos que para la Presidencia él forma su equipo de trabajo, y él dice dentro de mis asesores también te quiero a ti, pero	me llamaron a presentarme con el analista de la Dirección y la Directora de Canales Presenciales. Me informaron de que se trataba, cuáles eran los requisitos de la persona que necesitaban y pues me informaron que necesitaban rápidamente a la persona y entonces me preguntaron que si me interesaba y ya”. “no fue solamente esa entrevista y pues fue ahí donde me dijeron el perfil, el roll que tenía que desempeñar, ni antes ni después me hicieron entrevistas. Hable con la persona que presente las pruebas, me	emocional de la persona”. “Fue una entrevista grupal, donde dieron la oportunidad de comentar la experiencia que se tenía de acuerdo a los requisitos que ellos exigían y así mismo poder demostrar que uno era habilidoso y porque había estudiado esa carrera, que le llamaba la atención”. “La hizo la directora encargada de las oficinas a nivel nacional y una acompañante que era como la asistente. Ellas dos me hacen la entrevista. Fueron dos personas diferentes a las que me habían realizado las pruebas en el proceso de selección”. “No, no. Básicamente promediaron unas pruebas y miraron	cursando psicología”. “yo me entero del cargo y sus funciones el primer día en el contacto con la psicóloga. Ella dijo el cargo se llama Consultor de servicio supernumerario, que consiste en atención a clientes en sus requerimientos con la particularidad que por ser supernumerario no tendrán una oficina fija. Pero no dijo el perfil del cargo, si tenían que ser profesional en una profesión especifica o que teníamos que conocer del negocio. Ese momento fue de pánico y angustia de ver que las otras personas eran profesionales y yo no”. “Eso fue hace mucho tiempo, no recuerdo...pues ahora como trabaja	contraposición la definición general de cargo se entiende como unidad de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa. Para Teresa “área” es una dependencia al interior de una organización, la cual tiene una función diferente a las otras. En este sentido para la mayoría de los autores el término que utilizan para referirse a áreas dentro de una organización es Departamento o dependencia. En su discurso central frente a las “Normatividad de la empresa Pública y Privada” Mariela relata que el proceso de selección que presentó

"¿Cuáles fueron la etapas, entonces, bueno la de reclutamiento que fue como les dije por iniciativa propia, una vez lleve mi hoja de vida me llamaron, fui a una entrevista ese mismo día me aplicaron pruebas y ya ahí quedo el proceso, como yo tenía la amiga de la que les había hablado, ella consulto como me había ido en las pruebas y le dijeron que me había ido bien, pero que igual este habían contratado otra persona, ósea que yo había pasado ese filtro pero que habían contratado otra persona. Entonces digamos que ese proceso hasta allí había terminado, pero este, mi compañera entregó otra hoja de vida en otra dirección y de esa dirección me llamaron y era una dirección técnica que es para la que trabajo ahorita, y me llamaron y como ya	yo no estaba en esa convocatoria y el curso de complementación para auxiliares tenía otras connotaciones." "De las funciones lo hice de forma informal cuando preste el servicio militar, pues me di cuenta de todo el andamiaje del INPEC, de manera formal ya estructurada pues cuando iniciamos el proceso complementación que eso ya lo hicimos en la escuela de forma académica, veíamos aproximadamente 12 materias, pero pues nosotros por eso mismo como dije al principio nosotros ya teníamos un bagaje de un año en el instituto, pues ya uno conocía más o menos las funciones de un dragoneante que era el cargo al cual aspirábamos, al cargo de dragoneante." "Específicamente para el cargo de dragoneante si"	dentro de los asesores, hay un grupo de personas de diferentes disciplinas" "Lo que pasa es que en cada área hay persona de planta, hay personas de carrera, ¿sí?, entonces de acuerdo a la necesidad del servicio tu puedes decir yo necesito estas personas con tales y tales perfiles, ¿sí?, pero ya es lo que tu desees y de acuerdo a lo que tú quieras desarrollar dentro de esa comisión. Entonces digamos que si hay una diferencia entre la Vicepresidencia y la Presidencia de la Comisión, porque digamos en la Vice necesariamente tenía que estar un Secretario Privado, un Secretario Ejecutivo, un Profesional, ¿sí?, en cambio pues en la Comisión de Derechos Humanos esta un Coordinador y vienen una serie de	explicó de que se trataba pero no más". "si si si señora" "no, no me acuerdo haberla tenido. No, no señora". "yo creo que fue el perfil, claramente tenía el conocimiento del producto ya era profesional, ya había trabajado en otro fondo, conocía pues en términos generales el tema de pensiones y cesantías. Yo creo que cumplía con todo el perfil y eso fue determinante. A lo mejor si no hubiera tenido la experiencia probablemente no me hubiera quedado con el cargo". "me hicieron visita domiciliaria, documentos	si tenía las capacidades para desempeñar ese cargo, pruebas que fueron calificadas cuantitativa y cualitativamente". "no solo fue entrevista grupal, individual no hicieron entrevista". "Fue una entrevista más de conocer a la persona y poderle conocer cosas básicas, la forma de expresarse, la presentación, que preparación y experiencia tenía, fue algo muy básico". "Solo por la experiencia relacionada, pues ya que había trabajado en Fondo Nacional del ahorro, pues básicamente también por el servicio al cliente, ya que es un factor importante en la compañía". "Pues no tener problemas legales,	en eso uno organiza el proceso y no recuerdo que haya sido así como tan largo, umm pues tuve un primer contacto con ella que era la psicóloga, ahh mentiras si ya recordé, después tuve las pruebas psicotécnicas que las hizo Diego Urrea, era otro psicólogo que trabajaba ahí, actualmente yo tengo el cargo que el tenia y después ya tuve entrevistas con las jefes del área. Tuve una entrevista en ese momento, con la directora de canales presenciales que actualmente es la misma directora y ella estaba creo que con un analista, con Belcy, ella estaba" "Sí, la entrevista que tuve con ellas, las tuve con las dos"	para la entidad en la que trabaja actualmente estuvo determinado por su experiencia laboral previa y el ajuste de su perfil al cargo y no por una evaluación de competencias, hace énfasis en que su proceso no fue a raíz de una convocatoria sino por su iniciativa de llevar la hoja de vida a través de un conocido. Sin embargo considera que su perfil está completamente alineado con las funciones que realiza y que sólo tuvo que adaptarse al trabajo con el estado. El tipo de contratación es un tema al que Mariela le da gran relevancia dentro de su discurso ya que destaca los diferentes tipos de contratación que existen en las entidades públicas y en varias ocasiones menciona su condición de provisionalidad dentro de la institución *"mi contrato es planta global, pero estoy en condición de*

yo tenía el resto del proceso ya desarrollado entonces ellos dijeron sencillamente –me funciona, porque ya ella tuvo todo el proceso completo- básicamente fue ese, el de reclutamiento que fue por iniciativa, una entrevista con jefe de talento humano, unas pruebas, una entrevista después de pruebas y ya, eso fue. “si ambas eran para el DAFP” “me acuerdo de alguna de personalidad, no estoy segura si era la 16PF que era muy probable que fuera esa, era muy larguita y la otra era me acuerdo muy bien de la Wartegg y una prueba adicional que no recuerdo cual era, lo siento, “ninguna no” “yo creo que ambas entrevistas que me realizaron fue para verificación de la asimilación de perfil de acuerdo a la hoja	“Las etapas del proceso de selección, primero fue llenar la convocatoria, diligenciar los datos o la información requerida en los formatos, posteriormente se nos iba informando si se colocaban fechas de lista de elegibles, fechas de lista para presentar las pruebas psicotécnicas, se hizo en Espinal y se hizo en Bogotá ya las ultimas y luego de pasar toda esa seria de pruebas luego pasamos a examen médicos, pero todo era cumpliendo ciertas etapas para luego pasar a la otra entonces ese proceso se llevó por etapas y duro aproximadamente del 10 de Junio al 13 de Septiembre que fue el día que ingresamos ya a la escuela.” “Aplicaron una prueba psicotécnica y nos aplicaron una prueba de conocimiento, fue lo que nos aplicaron y por ultimo una prueba	asesores que brindan apoyo a esa comisión” “Completamente diferentes” “Cuando tu ingresas inmediatamente cuando vas a postularte para el cargo te entregan un formato donde se dice cuál es el perfil que se requiere, cuáles son los requisitos, cuáles son las funciones directas que tú tienes pues con el cargo, y cuáles viene a ser otras generales que exige como tal el Congreso. Entonces en ese momento como tal tu ya estas conociendo las funciones” “Claro cuando tu digamos, en este caso pues fue personalmente entonces de una vez te entrega el formato, entonces dice bueno… porque tú tienes que saber entonces cual es el perfil, digamos si sí cumples, y están especificadas las	normales, certificaciones, diploma de la universidad como profesional, no más. Nunca me hicieron polígrafo”. “si me hicieron estudio de seguridad, creo que firme un documento donde autorice, que me hicieran ese proceso de investigación de seguridad”. “a término indefinido desde que ingrese lo he tenido”. “todo el tiempo están haciendo seguimiento a la labor, tenemos medición de indicadores, revisan eventualmente la gestión que uno hace, el desarrollo del personal todas esas mediciones son las que controlan finalmente todo	no tener órdenes de arresto, miraron lo que fueron los antecedentes, en su momento fue lo del pasado judicial, en cuanto a la documentación fue todo en cuanto a la autenticidad de los documentos que se estaban presentando, se hizo también no solo de los documentos laborales , sino también de los documentos de estudios y verificar que legalmente estuvieran la carrera, la hubiera estudiado y hubo un estudio de seguridad para saber en el medio que se desempeña, donde vives, la facilidad del transporte, la cercanía, la ubicación, la facilidad de desplazarse a otras oficinas”. “No, solo fue como investigación y estudio de	“Con ellas dos de servicio” “no, yo creo que la entrevista con Talento Humano, fue como ese primer contacto con la psicóloga, que me dijeron, mire vaya y pregunte por Natalia Ochoa” “si con una persona del área” “necesitaban tener un contacto, necesitaba tener un concepto mío desde su punto Profesional que fue la prueba psicotécnica o las pruebas que me aplicaron en ese momento y pues que me conociera la persona que iba a ser mi jefe”. “No, la verdad no, no se pues fue un cuestionario pero no sé cuál de todos fue”. “Si, psicotécnico, de conocimientos no era, además no me hicieron de conocimientos” “Creo que además	*provisionalidad, entonces hay otros tipos de vinculación que se tienen y es, digamos hay contratistas; hay una vinculación por planta temporal que es como para proyectos, está todo el personal de carrera, la vinculación por Carrera Administrativa que esa mediante concurso; y están todos los empleados de libre nombramiento y remoción que generalmente son del nivel Directivo y Asesor y ya, esos son los tipos de vinculación que hay, el mío es el provisional”.* La idea central del discurso de Martín sobre la “Normatividad de la empresa Pública y Privada” deja claro que su proceso de selección fue a través de concurso, que tuvo que ir aprobando paso a paso cada una de las pruebas que realizaba la entidad, deja claro que las pruebas físicas eran relevantes para

de vida, pero no que yo sepa entrevista por competencias, una entrevista de incidentes críticos, no fue nada de eso, una entrevista sencillita. "Si la tradicional" "nunca me enteré, si yo no las hubiera averiguado nunca me hubiese enterado, y averiguado como tal no, sino que en mi trabajo es eso, ósea yo tengo que manejar con frecuencia el Decreto 2539 y pues ahí están las Competencias, entonces identifiqué, a pues estas fueron las competencias que me requirieron, tengo unas competencias básicas o genéricas para toda la entidad y adicional tengo unas competencias solicitadas para el nivel profesional que es el que yo tengo" "Claro que sí, bueno, la razón de ser de mi área es la formulación de políticas de Talento Humano, es decir, en otras	de resistencia física." "Era una prueba variada tenía conocimiento generales, conocimientos digamos como habilidad en lectoescritura, habilidad en operaciones matemáticas y también tenía conocimientos referentes a la empresa, además que también se hizo una entrevista." " No en estos momento no recuerdo muy bien, nos llevaron a … en ese momento lo hacia Cajanal, Cajanal se encargó de hacer esa toda esa prueba el día que presentamos la física, de ahí nos pasaron al siquiera y de ahí nos pasaron al sicólogo, pero pues no recuerdo muy bien cuál era el enfoque que tenían ellos, lo que sí recuerdo es que el instituto enviaba unas directrices ósea,	funciones" "El área de Talento Humano es la que se encarga, digamos en el caso de la Vicepresidencia de entregarle los formatos y decir para la Vice se necesitan estas personas, con estos y estos requisitos, y adicional allí de una vez están consignadas todas las funciones. Cuando se da la conversación, te los entregan, ya todo el proceso se hace directamente con Talento Humano, entonces ya todos los documentos para hacer la firma de la resolución porque no es un contrato como tal sino viene una resolución de nombramiento, entonces pues depende del tipo de nombramiento que sea pero ya todo ese proceso tu lo haces directamente es con el área de Talento Humano del Congreso"	lo que uno hace todos los días". "¿Con respecto a la operación? Porque hay otro tema que es la evaluación de desempeño que hay también evalúan controles". "creo que no" "Sí. Hay unas convocatorias internas para las vacantes que se van presentando y hay un proceso de selección. El proceso de selección no lo conozco, creo que hacen un asessment y luego hacen un filtro después hacen unas pruebas y ya. Pero pues realmente sé que hacen unas convocatorias. A las que yo me he presentado solo he hecho unas pruebas y entrevista".	seguridad y visita domiciliaria". "indefinido". "Si hay a término fijo, indefinido y por obra o labor contratada". "si bajo dos meses de periodo de prueba". "Hay un control digamos a nivel tecnológico en el que la compañía hace muchos filtros en la seguridad de la información para no exponer la seguridad de los clientes, controla mucho los correos de entrada los correos de salida, hay perfiles en los que no le permite a uno navegar o modificar toda la información, ese es un primer control tecnológico. El segundo control es acerca de los procesos, sí, hay digamos que en relación con los procesos son controlados con auditorías internas y auditorías	de mis capacidades y mi experiencia en mi trabajo anterior, fue también importante la recomendación que ya tenía de mi amigo con la psicólogo que en ese entonces estaba liderando el proceso". "a mí me solicitaron mi hoja de vida, mi diplomado, mi acta de grado y ya como fotocopias de cedula, foto, lo normal, ummm, hoy en día creo que siguen siendo los mismos pero, desde acá conozco que hay otros procesos de control que se llevan a cabo entonces tu consultas las bases de…los centros de control de riesgo, lavado de -activos, ehh te hacen un estudio de seguridad…bueno también me hicieron un estudio de seguridad en ese momento, la	ese proceso y que su conocimiento previo de la entidad al haber presentado su servicio militar allí fue lo que lo motivó a presentarse a la convocatoria. *"Cumplir los parámetros que el INPEC designaba, tener un tope en puntuación acorde con los estándares que el INPEC estaba buscando y superar a los 800 que se estaban postulando para el mismo cargo, se tomaban los puntajes más altos además mucha gente se quedó porque, pues porque había un tope que debía tener cierta estatura, más de 1,65 metros y si era menor de1,65 metros era un criterio para de pronto que no pasara en el examen físico, y así sucesivamente se iba quedando gente en exámenes médicos, en electrocardiogramas, encefalogramas, entonces todo eso iba descartando candidatos."* A lo largo de su relato

palabras, son los lineamientos básicos que creamos para las diferentes áreas de Talento Humano de todas las entidades del Estado, entonces en el ámbito de Planeación Estratégica de Talento Humano, Capacitación por Competencias, Evaluación del Desempeño pero solo y exclusivamente de Gerentes Públicos también por competencias; y el Sistemas de Estímulos también para empleados públicos, que también es una política que se desagrega en nuestra oficina y en todas ellas estoy participando". "No la forma de evaluación, mira nosotros tenemos una estructura organizacional por proceso en donde si bien es cierto nosotros formulamos políticas, pues también tenemos que	como unos estándares y las personas que presentábamos las pruebas llámese todas, pues teníamos que estar enmarcados en eso, pues porque yo tuve un problema a nivel de odontología y tuve que pedir reevaluación y ahí pues ellos me explicaron del estándar que el INPEC les exigía, que no era Cajanal como tal sino era el INPEC." "Inicialmente se hacía una entrevista con el comando de vigilancia del instituto de donde nosotros salimos ósea de la cárcel donde nosotros trabajábamos y luego se hacía una entrevista en la escuela donde íbamos a presentar las pruebas sicotécnicas, pero pues era de pronto un tipo de entrevista para mirar la perspectiva que uno tenía frente al ingreso al nuevo trabajo." "Si en los dos casos" "Cumplir los	"Pues digamos la etapas, pues inicialmente fue cuando recibí la solicitud de los requisitos, posteriormente ya ir hacer toda la entrega, ir a los exámenes médicos y luego tomar la posesión del cargo. Cuando tú estás haciendo la entrega de documentos, también tienes una evaluación de conocimiento de la entidad, que es muy básico pero igual se hace" "No tuve entrevistas, pasé directamente con contratación a Talento Humano" "No me aplicaron ninguna prueba técnica ni sicológica, solo la prueba de conocimiento de la entidad" "No, cuando estaba allí fue que me informaron que me harían la prueba de conocimiento" "Básicamente era conocer a que se		externas por parte de Icontec. El tercer control es a través de los indicadores de gestión lo que se busca es utilizar las herramientas y los procesos para que las personas sean productivas en el cargo que vienen desempeñando".	visita domiciliaria, y nosotros tenemos un formatico de ckeck list, que es el que le pasamos a relaciones laborales para que haga el contrato, entonces hay eso está más que validado". "mi contrato esa término indefinido. Y acá manejamos contratos a término fijo, indefinido y temporales que son contratados con una empresa temporal. En su gran mayoría es a término indefinido". "umm, ejercen control sobre los procesos de selección, lo otro no controlan, digamos" "no, no, tenemos como indicadores de selección, de rotación, por eso digo que miden es el proceso de selección, bueno, el tema de gestión de desempeño también se mide porque la herramienta lo permite ahorita,	demuestra respeto y agradecimiento con la entidad habla de las oportunidades que le han brindado y de los beneficios que ha obtenido al trabajar allí. A lo largo de su discurso de la "Normatividad de la empresa Pública y Privada", Helena manifiesta que su vinculación a la entidad fue gracias a la invitación que le realizó su jefe actual, deja claro su proceso fue más una decisión personal y que su contratación que a través de la figura de Libre nombramiento y remoción no requirió de la participación del área de Talento Humano en etapas iniciales, sino para los temas de documentación. *"El factor decisivo para mi contratación, Pues es lo que te digo, es ya un tema muy personal, digamos de él decidir a qué persona quiere tener digamos en ese*

seguir un proceso de instrumentalización, entonces las tenemos que volver en un documento, que compartimos con la entidades, tenemos que hacer una labor de difusión, y una labor de asesorías con la entidades, pues en tema de evaluación pues directamente se encarga Control Interno de hacer los seguimientos que corresponden, no somos un ente de control, entonces digamos que no estamos pidiéndole a las entidades cumplimiento, para eso están Contraloría o la Procuradurías". "El factor decisivo… pues yo creo que con base a ese proceso que se realizó no puedo decir que fueron competencias que se identificaron, porque si no evaluaron por eso, pero sí puedo decir que fue la asimilación del perfil, fue la	parámetros que el INPEC designaba, tener un tope en puntuación acorde con los estándares que el INPEC estaba buscando y superar a los 800 que se estaban postulando para el mismo cargo, se tomaban los puntajes más altos además mucha gente se quedó porque, pues porque había un tope que debía tener cierta estatura, más de 1,65 metros y si era menor de1,65 metros era un criterio para de pronto que no pasara en el examen físico, y así sucesivamente se iba quedando gente en exámenes médicos, en electrocardiogramas, encefalogramas, entonces todo eso iba descartando candidatos." "Hicieron documentación, cedula, libreta militar, no tener antecedentes en ese tiempo pedían pasado judicial emitido por el DAS, un certificado de la procuraduría y una	dedicaba el Congreso, qué era lo que se hacía, una parte como normativa, que de pronto cuando tú vienes de una entidad diferente, pues como que tú dices si… Quizás no lo ves como muy enfocado la verdad" "El factor decisivo para mi contratación, Pues es lo que te digo, es ya un tema muy personal, digamos de él decidir a qué persona quiere tener digamos en ese cargo, a diferencia para digamos yo escoger a mis colaboradores que ya era el profesional, el secretario ejecutivo, el mensajero, ya yo tenía más autonomía para decir que personas quiero, pero digamos, el área de Talento Humano no influye, ya fui quien pidió las hojas de vida y miró y ya se hizo una entrevista con cada uno y ya tome yo la decisión que personas quería			umm son como esos dos, el indicador de rotación y el indicador de objetivos y de evaluación de desempeño y eso sí".	*cargo, a diferencia para digamos yo escoger a mis colaboradores que ya era el profesional, el secretario ejecutivo, el mensajero, ya yo tenía más autonomía para decir qué personas quiero, pero digamos, el área de Talento Humano no influye, yo fui quien pidió las hojas de vida y miró y ya se hizo una entrevista con cada uno y ya tome yo la decisión que personas quería en mi equipo, porque digamos mi cargo es prácticamente directivo, tenía la misma equivalencia al Jefe de Planeación, de hecho al Jefe de Recursos Humanos, ósea siendo Secretario Privado tenía las mismas responsabilidades".* De acuerdo al discurso de Milena con respecto a la "Normatividad de la empresa pública y privada", este se centra en la experiencia que ella tenía por haber trabajado en el mismo

asimilación del perfil a lo que ellos estaban requiriendo, cumplía con esa experiencia básicamente y cumplía con la profesión que necesitaban”. “Bueno, este, el examen médico de ingreso, me solicitaron una constancia de cuenta bancaria, de modo que dijera que era una cuenta de nómina creada para nómina” “no yo ya la tenía y lo que hice fue un traslado, ya no sé qué más” “no, ninguno, nada de eso” “yo creo que no, realmente este, yo me he hecho la pregunta, porque a mí no me hicieron ni verificación de referencias por lo menos en lo que yo sé, y no he visto que lo hacen, yo no estoy en la oficina de Talento Humano, pero he tratado de indagar el tema y no he visto que lo hagan, de pronto no tiene, tal	visita domiciliaria que hicieron.” “No sé si el INPEC aun maneje un año, porque cuando yo ingrese el periodo de prueba después de que nos posesionamos es de un año y luego de eso ya uno pasa a ser inscrito en carrera.” “No, creo que en cursos posteriores al que yo hice hubo varios cursos donde implementaron la prueba del polígrafo.” “La entidad maneja muchos tipos de contrato porque es una entidad muy grande, tiene diferentes tipos de trabajadores el contrato que yo tengo es… yo estoy inscrito en carrera, yo no firme ningún contrato, yo entre por un concurso y luego de pasar el periodo de prueba entonces me inscribieron en carrera, tengo un contrato indefinido podríamos decirlo.” “Pues hay contratos para alguien que	en mi equipo, porque digamos mi cargo es prácticamente directivo, tenía la misma equivalencia al Jefe de Planeación, de hecho al Jefe de Recursos Humanos, ósea siendo Secretario Privado tenía las mismas responsabilidades” “Si, el conocimiento previo de la persona que me estaba contratando fue el factor decisivo” “Los requisitos legales que me pidieron fueron los documentos básicos, la cédula, tener todo lo de los entes de control, la hoja de vida, uno firma digamos unos documentos donde dices que no tienes ningún tipo de incompatibilidad o inhabilidad con el cargo, pero digamos cosas como un polígrafo no. Cuando hablo de incompatibilidad con el cargo me refiero a un requerimiento de				sector y conocimiento del producto, tal como lo expresa: “*yo creo que fue el perfil, claramente tenía el conocimiento del producto ya era profesional, ya había trabajado en otro fondo, conocía pues en términos generales el tema de pensiones y cesantías. Yo creo que cumplía con todo el perfil y eso fue determinante. A lo mejor si no hubiera tenido la experiencia probablemente no me hubiera quedado con el cargo”.* El discurso de Leopoldo respecto de la “Normatividad de la empresa pública y privada”, se centra en la experiencia en atención al cliente con la que cuenta él y considera un factor importante para el desempeño de su cargo: *“el perfil que se basaba más que todo de servicio al cliente y trato presencial y Call Center… Solo por la experiencia*

vez eso si se realice, este, en la Comisión Nacional del Servicio Civil, si sé que ellos tiene que hacer una verificación, supongo a través del sistema que ellos manejan que es SEGEP u otros sistemas, si yo no tengo una, como se dice, una restricción disciplinaria con el Estado, eso sí lo entran a mirar” “no, no lo tienen” “Si conozco, y no la tiene y no lo aplican” “mi contrato es planta global, pero estoy en condición de provisionalidad, entonces hay otros tipos de vinculación que se tienen y es, este digamos hay contratistas; hay una vinculación por planta temporal que es como para proyectos, exactamente la planta que esta allá es para un proyecto que es el de SIGEP que es el de sistema de información, una vez finalice eso pues ellos tendrán que	preste servicios médicos, hay contratos para alguien que preste la alimentación, yo hablo por parte del personal uniformado porque hay personal civil, hay personal externo, hay personal que esta por un término fijo, pero los uniformados estamos por término indefinido.” “Si señora, funciona igual nosotros somos de carrera administrativa y hay personas que son de libre nombramiento como los directores de los establecimientos.” “Hubo unos cursos de uniformados de dragoneantes que ingresaron con esa figura de provisionalidad, pero fue un caos total, porque ingresaron esas personas, se contó con esa planta y al cabo de un año los despidieron y quedaron ese poco de podríamos decirlo	Ley, la Ley dice que para los funcionarios públicos tenemos unas inhabilidades e incompatibilidades, entonces bajo juramento tú debes certificar que no las tienes, ya que eso te puede sacar del cargo y demás, pero ya está regido por la ley “Por ejemplo si tú tienes procesos legales abiertos, se me ocurre, que te puedan dar como cárcel o algo así, entonces tu estas inhabilitado; celebrar otros contratos, nosotros no podemos celebrar otro tipo de contrato fuera al que tenemos en ese momento con la entidad, por ejemplo si tu eres contador público y tienes un contrato, pero por fuera dices yo voy a firmar como revisor fiscal, no lo puedes hacer, únicamente con él contrato que tienes en la entidad” “exacto, es como una cláusula de				*relacionada, pues ya que había trabajado en Fondo Nacional del ahorro, pues básicamente también por el servicio al cliente, ya que es un factor importante en la compañía”.* El discurso de Teresa en cuanto a la “Normatividad de la empresa pública y privada”, se centra en el proceso de selección y los pasos de su contratación, basado en su experiencia y con la necesidad de poder desempeñar un cargo acorde a su estudio: *"Realmente los requisitos nunca los supe desde un principio. Como ya tenían mi hoja de vida y había manifestado que no quería estar en el área de ventas, pensé que me ubicarían en el área de talento humano. Cuando llegue me enteré que se trataba de un cargo para el área de servicio en oficina. Suponía que tenían que ser*

desvincularse ya de la organización; este está todo el personal de carrera, la vinculación por Carrera Administrativa que esa es mediante concurso; y están todos los empleados de libre nombramiento y remoción que generalmente son del nivel Directivo y Asesor y ya, esos son los tipos de vinculación que hay, el mío es el provisional". "Si, la normatividad dice que seis meses, pero que esos seis meses pueden ser prorrogables por otros seis meses, por el tema de los concursos, normalmente un concurso con la Comisión para que se opte para carrera, un concurso no va a demorar seis meses, en promedio puede ser un año, si, entonces por eso se pide esa prórroga, pero hay ocasiones	"huecos", vacíos entonces no volvieron a implementar esa técnica o figura." "Nosotros somos una entidad jerárquica, nosotros tenemos superiores del orden jerárquico y nosotros estamos adscritos al ministerio de justicia, del presidente hacia abajo pues tenemos todos nuestros superiores jerárquicos que controlan el director de instituto, el director regional, el director del establecimiento, el comandante de vigilancia, el comandante de compañía y de ahí para abajo una serie de autoridad jerárquica que regula nuestro actuar." "El área de atención y tratamiento, en el INPEC en el organigrama existe un área de atención y tratamiento, y en cada establecimiento existe un área de atención y tratamiento, y esta	exclusividad" "Que te digo, la incompatibilidad esta como muy dentro del marco legal pero es algo que tu no, ósea cuando tu sabes que estás ejerciendo únicamente el cargo, por ejemplo yo personalmente con el tema de contratistas, entonces tú te cuidamos mucho cuando has sido supervisor de contratos de no haber tenido ningún tipo de inconveniente para la celebración de contratos haber hecho algo irregular, o haber de pronto cuando se hacen ya contratos directamente con la entidad de compra o de alquiler o de arrendamientos, de no haber recomendado un amigo o un familiar" "Bueno, yo tengo un contrato de libre nombramiento y remoción, fue el contrato con el que inicie en la Vicepresidencia,				*profesionales o terminando, sin embargo yo aún estaba estudiando"*

que si la Comisión Nacional del Servicio Civil no responde con ese proceso de carrera en ese tiempo entonces se va a tener que seguir prorrogando, prorrogando por seis meses por seis meses y hay entidades que lo hacen eternamente por seis meses, y pues para muestra un botón los provisionales que se están pensionando, o que están por pensionarse. Pues yo no he visto casos en mi entidad, pero si las entidades cuenta”. “si, mira que ese proceso es muy similar al mío, yo no entré por la CNCC lo cual no quiere decir que el criterio que me haya vinculado a mí no sea de mérito, porque a mí me hicieron un proceso de selección, quizás el de la Comisión tiene un mayor rigor de modo global y para el país entero sacan la convocatoria y en fin, para lo	área delega funciones a las diferentes personas que tengan las capacidades de cumplirlas.”	digamos que trayéndolo al sector privado es como un contrato a termino indefinido, porque libre nombramiento y libre remoción te dice que en cualquier momento tu puedes renunciar o que tu jefe puede pedirte la renuncia o declararte insubsistente. Otros contratos que hay allí son de prestación de servicios, o también los de unidad de trabajo legislativo que son los que están con cada congresista que tienen también la misma potestad de estar o de salir en el momento menos esperado, pero digamos que tiene los mismos beneficios de una persona que se encuentra en la planta, digamos en cuanto a salarios, bonificaciones, y demás, después de cierto tiempo tú los puedes tener” “Las características del contrato es básicamente lo que				

empleados de libre nombramiento y remoción es muy similar, entonces en este momento está encargado el DAFP, a través del área de meritocracia, y ellos tiene que garantizar que el mérito de las personas que se vinculan, entonces si bien es cierto allí se da una situación muy particular es que por un lado está la capacidad nominadora o de decisión que tiene el director de la entidad y por otra está el mérito, porque el Gerente Público o los empleados de libre nombramiento y remoción son una combinación de esos dos criterios, entonces si e jefe o superior jerárquico o el nominador de la entidad puede elegir pero elegir al mejor de esa terna que te entrega meritocracia, la idea es que elija a una persona que ya haya pasado por un proceso de selección.		te digo, poder decirle a uno necesito tu renuncia, te declaro insubsistente o si me voy” “La Diferencia con los de carrera pues digamos es que tienen su estabilidad, a ellos no los pueden sacar, un persona de carrera es la persona que está en propiedad de su cargo, entonces ya hasta que llegue su momento de pensionarse. Tiene que haber sido una falta grave para poderlo sacar, digamos un proceso legal, pero por ejemplo que llegue una persona del área de Talento Humano y diga yo quiero sacar a la mensajera porque no me gusto, no, tú puedes pedir que la trasladen que la envíen de comisión a otra área, pero como tal despedirla de la entidad no lo puedes hacer” “La verdad todos aquí son básicamente				

"En relación a los de libre nombramiento y remoción no, ellos no están arraigados a las entidades, ellos están generalmente muy relacionados con temas de posicionamiento político, ósea la idea es que no sea el 100% posicionamiento político sino que haya una evaluación también para ingresar a ese proceso de selección, pero el tiempo si lo determina el posicionamiento político, es posible que en los cuatro años que esta un presidente ellos estén allí y cuando haya cambio de Gobierno pues el nuevo presiente venga con su comitiva. Y esa comitiva que ingresa, todos entrarían por libre nombramiento y remoción y tendrían antes de vincularse con el Estado tendrían que hacer el proceso de mérito u otra vez el de meritocracia no el de		como el título que se le da, porque si tu vienes a ver una persona de libre nombramiento y una de la Unidad de trabajo legislativo tiene los mismos beneficios" "El control que ejerce la organización sobre mi trabajo, digamos la entidad como tal, en la Comisión de Derechos Humanos, allí se manejan muchos procesos, entonces son las tutelas, los derechos de petición, entonces el control está muy hacia esa parte legal que se ejerce dentro de la comisión"				

la comisión”. “Todas las personas desde libre nombramiento y remoción, hasta provisionales, y planta temporal, estoy incluyendo también los de carrera, tienen igualdad de condiciones en su salario y prestaciones sociales, todos tienen derecho a eso, es más todos tiene derecho a beneficios que da la entidad como para decir que el tema salarial y prestacional queda completo y un poquito adicional, pero digamos que en eso no hay ninguna diferencia” “Si, totalmente igual, mi contrato no termina como tal, porque no es un contrato fijo, digamos que desaparece, vendría a desaparecer un lugar para mí que está dentro de la organización porque viene alguien a reclamarlo, el titular de carrera, que entre en mi lugar entonces yo quedaría sin un						

sitio, digamos que es un poco el tema de insubsistencia y pues una vez me desvincule ya el resto del proceso es normal, me liquidan con todas las prestaciones” “No, porque está claro mi manera de ingreso o vinculación a la organización, yo entro en calidad de provisional y esa es la razón de ser de ese puesto, yo estoy allí, para proveer o para aprovisionar el lugar de alguien que realmente es el dueño de ese puesto”. “Totalmente, y una gran indemnización” “Y los de libre nombramiento también supongo, no se tanto hasta allá, pero sí sé de los Gerentes Públicos que la desvinculación de ellos no es motivada, si el jefe determina que trabajan hasta hoy, no tiene derecho, también es la razón del ser del cargo, estarán allí hasta						

cuando el jefe quiera que estén, hasta que el nominador quiera que estén y no pasa nada, ya ellos saben que es así”. “Claro, nuestro plan se llama sistema de estímulos para empleados públicos, si existe pero no es para todos, allí en ese sentido si no hay igualdad y no tanto porque se haya creado para desigualdad sino que se tenía previsto para un sistema de carrera en donde todas las personas tuvieran la igualdad de estabilidad como empleados de carrera, como han surgido otras figuras y otros temas ahí y de contingencia, entonces por eso no todo el mundo tiene acceso a esos programas de bienestar, entonces es posible que digamos el programa de bienestar, o el sistema de estímulo está dividido en dos, unos planes de bienestar y						

unos planes de incentivos, todos todos tenemos derecho a los planes de bienestar, pero de incentivos solamente están empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, es decir yo no tengo derecho a incentivos porque soy provisional”. “Los incentivos, son dos tipos de incentivos: pecuniarios y no pecuniarios, los pecuniarios que son los que se dan en dinero están supeditados a un buen desempeño es decir que en la evaluación del desempeño tu nivel tiene que ser sobre saliente y además vas a estructurar con un equipo de trabajo un proyecto que aumente digamos la calidad de un servicio en la entidad o mejore o potencie un servicio dentro de la entidad, el equipo que tenga el mejor proyecto es el que va a ganar ese						

incentivo pecuniario, los no pecuniarios solamente los únicos criterios que establece la norma es que la persona tenga nivel sobresaliente en la evaluación de desempeño, sea la mejor, es decir tu entras a competir con tus compañeros en igualdad de condiciones, que no hayan sido sancionados en el año inmediatamente anterior y otra que se me escapa pero sin esos básicamente, están ligados básicamente a la evaluación del desempeño”. “Que control ejerce, nosotros tenemos una planeación que es bastante estricta, eso lo rescato mucho del Sector público y es que nosotros iniciamos un año y estamos haciendo la planeación del año completo a través de un POA –Plan Operativo Anual- entonces ese POA lo tenemos que						

demostrar mediante evidencias y anclar mensualmente a través de un sistema que se llama SG un sistema de información, que es sobre la planeación, entonces vamos ingresando mensualmente cómo va el avance de la metas, eso es un insumo por supuesto para que control interno, bueno para los informes de planeación que son trimestrales y pues por encima de control de planeación, también tenemos el control de control interno valga la redundancia y pues eso es un reloj en ese sentido es un reloj, adicional a los controles particulares que todas las organizaciones tienen, que tienen al Jefe, bueno Coordinadores en este momento no hay allá, que tienen al Jefe, al Director Del Área, al Sub Director, Director y Director						

General de la organización que también incide en ese control. “si, así es”						

Categoría dos (2) lógicas del modelo privado y público

Subcategoría eficiencia y bienestar

*Mariela	*Martín	*Helena	*Milena	*Leopoldo	*Teresa	Análisis
“Bueno, el tema de promoción allá y ascenso es lo que se llama carrera, pero digamos que yo no le he visto como se quisiera concebir, es decir, por el tema que todo es por concursos digamos que no hay la posibilidad, para que tu puedas ascender tienes que hacer otro concurso que tenga un mayor…., y renunciar a los derechos de carrera que tienes”. “no, no, no, al revés, haces el concurso y si pasas renuncias a los derechos del otro, y lo otro es lo que si se está manejando como carrera, pero eso no es carrera realmente, es que mediante un encargo tu puedes	“Nosotros tenemos, como somos jerárquicos, pues podemos ascender en la línea de mando, existen convocatorias cuando se abren convocatorias, digamos cada año se abren convocatorias para oficiales, se abren convocatorias para suboficiales, y las personas los dragoneantes vamos escalando en ese rango viendo las capacidades que cada persona tenga, ahí dictan unas directrices y uno empieza a concursar. La última convocatoria antes se hacía por la escuela, pero ahora lo está haciendo la Comisión Nacional.” “Si, ellos hacen todo	“Digamos que yo la conozca como tal no, pues por lo general en las entidades del estado cuando… se da muy en las carreras administrativas, entonces para tu promover a otro cargo pues tiene que haber un concurso, digamos la flexibilidad que se tiene por ejemplo en el congreso cuando tu perteneces a alguna comisión, ya es decisión de tu jefe inmediato de acuerdo a tu perfil colocarte en el cargo que desea de acuerdo a unas tablas establecidas, por ejemplo en la unidad de trabajo legislativo esta desde	“No, realmente no. Nunca me contaron cómo fueron esas políticas y creo que en el tiempo han venido cambiando. Antes no me acuerdo que hicieran convocatorias formales para los cargos. Había promociones pero no como un proceso formal. Ahora es que hay convocatorias para cubrir esas vacantes”. “De pronto cuando uno tiene contacto directo con el jefe, es cuando uno empieza conocer el plan de desarrollo, pero en el momento de la contratación	“Sí puede llamarse promoción y desarrollo, se llama en cuanto a los promociones lo relaciono en cuanto a las convocatorias que hacen y pueden ser traslados horizontales o como ascensos, se puede reflejar en algunos casos y ese aumento significativo en cuanto al salario. En cuanto al desarrollo hay una universidad interna en la que dan toda la .no es muy seguido pero dan las capacitaciones, talleres,	“aquí existen unas políticas de promoción de acuerdo a los perfiles de los cargos, lo que sí es bien complicado son los incrementos salariales ya que al ser promocionado a otro cargo más alto el incremento no puede ser más del 30 % del salario actual”. “No. Esto lo supe en el transcurso del tiempo y por qué he tenido varias promociones a la fecha. Además esto nunca lo dicen en la contratación”. “yo creo que muchas funciones sí, pero	En términos de Lógicas del modelo privado y público, para Mariela la palabra más significativa es: ”evaluación” En términos de Lógicas del modelo privado y público, para Martín la palabra más significativa es: “proceso” En términos de Lógicas del modelo privado y público, para Helena la palabra más significativa es: “personas”. En términos de Lógicas del modelo privado y

empezar a ascender, pero esos encargos no son para toda la vida, entonces si ese encargo se da por una situación particular en que este, no está provisto ese lugar de libre nombramiento y remoción que es de un Director, entonces cuando ya contraten a ese director, tú te tienes que bajar nuevamente a tu lugar, realmente no es una escala permanente y de crecimiento permanente no”. “Exactamente” “no, no, yo creo que uno se va enterando sobre la marcha del tema, con los compañeros, con los casos que ves, pero no que a ti te cuenten, para las posibilidades que tienes para ascender no, esto nunca lo informan” “Me corcharon, risas, porque imagínense si es uno de los temas que se manejan con la dirección jurídica, está encargada de esos temas y la dirección de Desarrollo	el proceso.” “No, al momento de la contratación como veíamos anteriormente se hace un juramento y empieza uno a desarrollar la labor, si sabe uno de los ascensos porque en el curso de formación mira uno todos los grados y el curso de formación es para eso para explicar todas las políticas que maneja el INPEC, pero pues a medida que ha evolucionado el instituto, se ha acogido a las normas que la contratación pública ordena y ahora está la Comisión Nacional del Servicio Civil, en cabeza de todo lo que es la nueva contratación y el nuevo ingreso de personal e incluso los ascensos, pues en pro de la transparencia y en pro de poder seguir el proceso que uno lleva.” “No a la escuela penitenciaria solo van lo elegidos, se postulan 800, pero va los que van realmente van a capacitarse en el	el asistente grado 1 hasta el grado 9 y cada uno tiene una serie de requisitos, entonces el entra a ver con que perfil cumple esa persona y de acuerdo a eso entonces esta en ese nivel”. “No, por lo que te digo que ya es… digamos cada congresista tiene un presupuesto, ¿sí?, y él tiene la libertad de contratar a diez o solamente a tres de acuerdo a los salarios que tenga cada persona según su perfil, porque adicional a lo que te dice, digamos el asistente uno debe ser un bachiller sin experiencia y su salario es tanto, al igual el asesor, ya está establecido por ley, pero es el congresista como tal quien es autónomo de nombrar a la persona en el grado que le corresponde y de allí si considera ascenderlo es cuestión de él, dentro	no”. “No, la verdad es que uno no pregunta sobre esas políticas y no entra como en ese detalle, pero que se lo cuenten a uno en el proceso de selección no señora”. “Hoy en día sí. Si las conozco, pues ya llevo bastante tiempo en la compañía, entiendo que hay cierto porcentaje de incremento por una política del grupo, pero pues si nos han explicado últimamente más sobre el tema, pero sé que hasta cierto porcentaje por políticas del grupo. El incremento salarial al ascender no debe superar el 30% del salario actual que se está devengando. Los incrementos salariales anuales están condicionados a los resultados de la evaluación de	diplomados, en otras carreras y especializaciones para que las personas se puedan desarrollar en el cargo”. “Si, si de igual manera dentro del cargo ahí le informan a uno y hay expectativa de hacer carrera y proyectarse como persona o en otras áreas o en la misma área ir escalando de cargo. Pero si es algo muy general, que a uno le diga el camino a seguir a no. Pues es algo muy general”. “Dentro de lo que he tenido la oportunidad en cuanto a mi cargo, las políticas están basadas en el cumplimiento de indicadores , hay un porcentaje mínimo que es del 80% y de acuerdo a lo que se cumpla es el	muchas funciones no, hay mucha cosas que se están haciendo a nivel operativo y que claramente los podría estar haciendo una persona sin formación profesional”. “umm, por ejemplo seguimientos a sistemas de contratos en otrosi, entonces si a esta persona se le venció un contrato, tú tienes que estar pendiente y como nomina está llevadisimo, entonces tu terminas haciendo el cruce de bases de datos imprimiendo otrosí y firmando otrosí y repartiendo otrosí por toda la compañía, entonces pues ese repartir uno a uno es cosita seria, es eso el tema de documentación y no solo con los otrosí. Las cartas de quinquenio, las cartas de nombramiento, una cantidad de cosas que uno dice, no pues venga, si necesitan un patinador,	público, para Milena la palabra más significativa es: “objetivos”. En términos de Lógicas del modelo privado y público, para Leopoldo la palabra más significativa es: “cargo” En términos de Lógicas del modelo privado y público, para Teresa la palabra más significativa es: “Talento Humano”. Para Mariela *“evaluación”* es la herramienta a través de la cual miden su gestión, siendo solo un mecanismo de control para la entidad. En este sentido para Horcajo y Becerra (2009), Evaluación hace referencia a la valoración previa de las

Organizacional pero yo no las conozco”. “Si, sin duda” “si, te lo digo desde mi experiencia, sin entender que es lo que pasa allá adentro, pero siempre están los aumentos” “no, creo que hay algo particular y se tiene que adoptar mediante un decreto, digamos que lo que sucede en las empresas privadas ya en enero esta tu reajuste, acá no, acá hay que esperar que salga el decreto, si ese decreto se demora cuatro meses, pues los cuatro meses primeros del año tiene el mismo sueldo que el anterior, pero cuando te lo pagan te dan el retroactivo. Lo que sí sé es que no es un tema independiente del DAFP, es un tema que seguramente vendrá coordinado con Hacienda y es que eso que nos rige a nosotros, ósea nosotros somos como una gran entidad del estado, ósea rige para todas las entidades públicas, no	manejo de los diferentes establecimientos penitenciarios.” “Todo curso de ascenso amerita un paso por la escuela penitenciaria, nadie asciende y hablo del factor de seguridad no hablo del factor de administrativos porque no sé cómo sea el proceso con ellos, pero hablo del factor de uniformados todo curso de ascenso amerita un proceso de formación en la escuela, ósea que toca ir a la escuela a prepararse porque si yo soy dragoneante debo prepararme para asumir las funciones que hace un suboficial en este caso un cabo, y si quiero pasar de cabo a sargento, pues el sargento tiene otras funciones las cuales debo de fortalecer o debo adquirir en el proceso de formación en la escuela penitenciaria.” “Nosotros nos regulamos por el	de la entidad como tal simplemente si sale un concurso de méritos y se puede hacer, pero digamos que en este momento se ingrese y usted diga yo quiero estar en el área de Talento Humano como profesional grado dos, no se puede saber”. “no hay prioridad para los funcionarios públicos cuando hay concurso frente a los ciudadanos del común, todos están en igualdad de condiciones por el principio de la transparencia, eso es mediante un pin que te inscribes para que ellos no identifiquen quien es la persona” “Se hace el reajuste de ley, el que se hace al inicio del año, el ajuste al salario mínimo, son los ajustes que se tiene. Digamos este… el año pasado lo que se hizo fue, pues hacia muños años que se quería hacer un reajuste adicional a	desempeño individual” “no no me las informan en el momento de la contratación”. “Creo que es desarrollar una parte de lo que estudie y ha sido mi enfoque siempre, ya que siempre he trabajado en servicio y mis últimos años he trabajado en fondo de pensiones y cesantías y eso es lo que he venido haciendo todo el tiempo. Si ya que el servicio hace parte de mercadeo no es el fuerte pero en servicio es en lo que me he desempeñado”. “Los objetivos son: Fortalecimiento del RAIS-(régimen de ahorro individual) toda la labor que desempeñamos en las oficinas tiene que ver con el fortalecimiento de este régimen digamos que hay es donde informa que	aumento , pero generalmente es el IPC que se reajusta anualmente y en cuanto a ascensos hay unos que son traslados que solo implica el traslado y el cambio de funciones y otros casos tengo entendido que les aumentan el 30% como son para analista I,II y III dependiendo al cargo que puedan acceder”. “Si pero solo la primera pate que se incrementaría el IPC anualmente de acuerdo al reajuste anual que se hace, pero la base de indicadores no”. “Básicamente en una partecita de procesos y procedimientos ya que he tenido la oportunidad de desempeñar ese cargo y como iniciativa mía	pues…haber eso quita mucho tiempo, hay cosas que uno entiende que debe ser frente a frente y que si yo te voy a entregar un llamado de atención te lo entrego personalmente, pero pues si es otro sí, eso se puede mandar con alguien más, si cosas de logística que eso no le corresponde sino a la dirección de bienestar y desarrollo y hay un área de universidad porvenir que es un área de formación y yo soy partidaria que uno debe apoderarse de su proceso, así como yo manejo mi gestor de talentos que es mi modelo de gestión de desempeño y no le pido ayuda nadie para eso, ni para capacitar desde la capacitación pues así cada área debe apoderarse de su producto, es como su hijo” “mi parte va hasta donde yo digo esa es	competencias y habilidades de un candidato para presentarse a un determinado cargo”. Para Martín *“proceso”* es él o los procedimientos para realizar las diferentes tareas al interior de la organización en pro del crecimiento profesional de los empleados. En este sentido los autores se refieren a gestión administrativa como aquella que comprende varias fases, etapas o funciones, que se interrelacionan y forman un proceso integral, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta

solo para nosotros”. “no, a mí me sucedió, yo entre en abril, bueno fue 31 de Diciembre se hizo en el siguiente año y me hicieron mi reajuste normal, ósea no viene a afectar el tiempo de labor” “no” “Yo creo que se alinea perfectamente porque digamos que mi perfil y mi experiencia siempre estuvo en el tema organizacional, si bien es cierto antes estuvo siempre como ejecutora de las políticas de cada empresa porque yo estaba en el sector privado antes, acá no entro a ejecutar sino a formar los lineamientos para que otros ejecuten, pero digamos que viene siendo la misma función, en este caso digamos que lo más., el desajuste más grande que yo he tenido en temas de perfil es el hecho de no haber tenido experiencia antes en el sector público, lo que	mínimo, eso es una empresa estatal y lo maneja cada año cuando se reúnen a negociar el factor del mínimo nosotros estamos sujetos a lo que el estado diga.” “Si.” “No nosotros somos empleados estatales y no regimos a las normas estatales no existe ningún otro tipo, no conozco ningún otro tipo, y desde que entramos a toda hora estamos regidos por la normatividad del estado” “Si cambia el salario, pero también está estipulado por la normatividad estatal.” “Hablamos de mi perfil ahora como sicólogo, la empresa tiene dos campos de acción importantes uno es el de seguridad y el otro es de resocialización, cuando hice el curso me formaron para seguridad, ahora que tuve la oportunidad de estudiar que el INPEC me brindo esa	ese salario mínimo y se aplico, la verdad tengo entendido que había un senador que estaba luchando por hacer un reajuste un poco más alto para los funcionarios porque de acuerdo a lo que dicen las personas más antiguas, es que hay un reajuste que ellos vienen pidiendo hace mucho tiempo y no se ha logrado hacer porque el Ministerio de Hacienda no lo ha aprobado, pero siempre al inicio se hace el ajuste de ley” “No el jefe no puede hacer reajustes a su equipo de trabajo de manera autónoma” “La entidad define tanto los niveles de salarios como los requisitos para el cargo” “No me fueron informadas políticas de reajuste, cuando ingresé me dicen su sueldo es este, adicional usted tiene digamos dependiendo el cargo, los cargos	tiene el afiliado y como se fortalece eso dentro del régimen. No se. Yo creo que todos los objetivos tienen que ver y de alguna forma los desarrollamos Crecimiento rentable, hace parte de cuidar nuestros presupuestos y no pasarnos en las medidas de publicidad. Satisfacción del cliente, todo el tiempo, nuestro enfoque es servicio, buen servicio, experiencia del cliente. Desde todos los roles de las oficinas ese es el primordial. Gestión del riesgo, por supuesto por los controles que llevamos. Ahora hay otro rol dentro de las oficinas que controla más de cerca todos los procesos que se llevan a cabo, mitigando el riesgo como todas esas cosas y pues ahora	como la compañía está certificada en calidad siempre me ha gustado trabajar sobre los procedimientos y procesos porque digamos que eso viene siendo el 20% de la labor que realizo y el otro 80% está relacionado a la atención de clientes y en una asesoría jurídica que tal vez lo daría más afondo un abogado o algo así”. “Básicamente eso se va aportando y cumpliendo en el transcurso del día, no solo se administra un producto sino que se vende y fortalecer este producto en este régimen en el cual hay algunas diferencias frente al otro hacerle ver eso a las personas, no solo eso sino que bojo	la persona seleccionada, de ahí para adelante es un tema de contratación, va un tema de bienestar, bueno entonces incluyámoslo, dentro de bienestar va un tema de universidad que es el tema de formación, la inducción general, si hay especializada, especializada, o sea, esos insumos deben ir engranados, 291-de aquí se lo paso acá, de acá a acá y no termina…Sin querer decir que somos un equipo y que todos somos parte de la gerencia de talento humano, el que necesita apoyo, necesita apoyo, pero eso no significa que yo te apoye a que termine haciendo tu trabajo” “digamos, los grandes objetivos es contar con el mejor recurso humano, entonces con las personas que tengan	disciplina, correctamente. Cuando Helena menciona *“personas”* hace referencia a los candidatos dentro de un proceso de selección. De acuerdo con el Decreto Nacional 44500 de 2005 modificado por la ley 1036 de 2006 los candidatos son las personas que tienen las calidades requeridas para desempeñar con efectividad las funciones de un empleo o cuadro funcional de empleos. Para Milena los *“objetivos”* son las metas que tiene en su cargo y el Departamento al que pertenece. En este sentido, Stoner y Wankel

implicaba por ejemplo que yo no…. Además que era negada para los temas políticos y normativos, yo siempre he sido negada para esos temas, entonces pues finalmente acá me toco aprender desde cero, porque digamos que gran parte de esos conocimientos que yo tenía en temas de Talento Humano ahora están supeditados a una normatividad. Digamos que tuve que hacer como una asimilación de eso y de allí en adelante pues todo fue muy congruente”. “no, no, no, tenemos Administradores Públicos en su gran mayoría, tenemos Abogados, Trabajadores Sociales, digamos que el tema está bastante interdisciplinario” “Totalmente, aporta muchísimo muchísimo, desde cada perspectiva aporta muy bien al tema para la construcción de políticas”	oportunidad de estudiar, no me lo pago la entidad, pero si me brindo los espacios para que yo estudiara, pues ya adquirí un perfil para el proceso de resocialización y el INPEC también me da la oportunidad para desempeñarme en esa área de resocialización, además damos un valor agregado a ese proceso como tal.” “Si es uno de los beneficios no he podido disfrutar ese derecho, la carrera la pague con mi salario, pero el INPEC si me dio el espacio para poder hacerlo.” “Como lo dije anteriormente desde mi gestión al proceso de resocializar a los internos, de no quedarme solo en el factor de seguridad sino como de colocar de pronto un poco más y contribuir a ese factor de resocializar a los internos” “Yo estoy dispuesto a unas directrices que las regula la sede central bajo esas directrices no	directivos tienen derecho a una prima técnica que es la mitad del salario, hay unas bonificaciones, entonces dependiendo digamos el cargo y grado de responsabilidad tú puedes tener algo adicional, básicamente se me informó como estaba conformado mi salario” “Pues a ver, como se alinea mi perfil, digamos en este momento, pues desde que inicie en la comisión, se les estuvo dando como esa visión muy administrativa, como de manejo de personal, de hecho estoy frente al manejo de los contratistas, entonces como administrador me fui muy hacia ese lado” “Que te puedo decir, la verdad es que digamos desde la Comisión la Función de Nosotros es velar por los Derechos	más que antes. Oferta integral en la seguridad social, pues yo sé desde mi rol, pues la labor social que uno hace. En la información que uno entrega, en las asesorías que presta todo eso tiene que ver con la responsabilidad que tenemos con nuestros afiliados en informarles su situación como la tiene como la puede mejorar, que va a suceder? Eso”. “Pienso que la planeación arranca en el día a día. Digamos que la prioridad es la oficina. Pero arranca desde el día a día. Lo que pasa es que a medida que va transcurriendo el día y el tiempo tenemos que ir organizando nuestras actividades de manera que sean más eficientes y trato de hacerlo a primera hora del	la administración ´para que la compañía siga creciendo rentablemente y siga siendo la compañía bastante grande a nivel de número de afiliados y valor del Fondo administrado y de los fondos que maneja administrado y por ultimo le aporta a la seguridad social acá en Colombia ya que estamos de la mano con la salud, los riesgos laborales y pues la pensión son seguros que se adquieren y pueden garantizar de alguna u otra forma es un seguro para la vejez, invalidez y sobrevivencia y a su vez contribuye a que la seguridad de las personas en Colombia puedan no solo vivir o dedicarse al trabajo informal	esas habilidades y la competencia” “si, entonces pues creo que ahí la contribución es toda, toda porque nosotros realmente las personas que contratamos son las personas idóneas para cada cargo y además personas que estén felices por hacer su trabajo y que tengan una motivación de su desarrollo tanto personal como profesional, entonces, y pues eso se ve reflejado en todos los otros objetivos, entonces, la rentabilidad, el crecimiento de la empresa, y pues si finalmente la gente que está trabajando está bien y es la que es bues van a producir más y la empresa va a crecer, da mejores rendimientos, entonces pues total desde la gerencia de talento humano toda y desde mis funciones también”.	(1990), refieren sea cuales fueran las actitudes o habilidades personales se desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que se desean, en cada una de las fases del proceso administrativo. Para Leopoldo *“cargo”* hace referencia a las funciones desempeñadas por una persona dentro de la organización, y a la posibilidad de desarrollarlas para futuros ascensos. En este sentido el cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un

"Yo estoy cumpliendo actualmente o estoy desarrollando unas estrategias que le apunta al cumplimiento de unas metas de área, que son las metas que están alineadas a los objetivos que son los objetivos que hacen realidad la estrategia de la organización, así lo hago realidad, con un pedacito chiquitico, pero que está cumpliendo un pedacito chiquitico de esa gran misión de mi organización" "Totalmente, se desagregan de allí" "Claro, por supuesto" "Bueno, esas actividades están dentro del POA que les conté inicialmente que hacíamos en enero, allí estructuramos todas las actividades que vamos a realizar durante el año y las fechas específicas de inicio y finalización y entrega de los productos de cada actividad, y adicionalmente alguna vez les contaba de los controles personales	puede existir algo suelto simplemente si yo quisiera hacer algo que sea de mi iniciativa tengo que llevarlo a consideración de ese ente superior y si ellos avalan que es positivo, pues la directiva se incluye y trabajamos desde esa política." "Si señor, vuelvo y le digo nosotros somos una entidad jerárquica, yo puedo tomas mi iniciativa en cuanto a mi rol como psicólogo pero no puedo tomas iniciativas como cambiar un proyecto sin que ese proyecto sea verificado y tenga la viabilidad de la sede central que es la que maneja todo el estándar de atención y tratamiento." "Si, son como un compilado de todo lo que se hace a nivel nacional y nosotros no somos una rueda suelta, ósea nosotros somos una entidad del estado y somos una unidad a nivel nacional y todo lo que se hace en Bogotá pues debe de hacerse en Medellín	Humanos de la sociedad en general, por lo cual nosotros luchamos tanto en el área es por asesorar bien a las personas que llegan la mayoría de lo que te digo son tutelas derechos de petición la gente desplazada que se le están vulnerando sus derechos, entonces digamos poder direccionar a las personas a las entidades donde les pueden ayudar con su problemática específica, entonces digamos que dentro del plan de desarrollo porque todo va ligado al plan de desarrollo de la presidencia, entonces nosotros nos vemos muy enfocados hacia la prosperidad, hacia mejorar la dignidad de las personas" "En este momento solo tengo la función de direccionar un equipo de la comisión principalmente" "La verdad es que allí tanto como una	día pero también voy organizando a medida que voy recibiendo indicadores para saber en qué debo reforzar como puedo hacerlo, en que momento, bueno todo eso. Yo si pienso que arranca desde el día a día, la prioridad es la oficina y montar planes para que la oficina fluya normalmente, pero también a partir de eso hay que tener una planeación para enfocarse a los indicadores, dar buenos resultados para experiencia del cliente, deberíamos tener un cronograma más organizado de lo que tenemos que hacer porque el dia a día es un poquito más complicado". "Pues yo trato de tener un orden del día y como priorizar las cosas que tengo que hacer durante el día para así mismo ir	sino que también fomentar la cultura de ahorro para el mejor beneficio que él pueda acceder". "Crecimiento rentable, fortalecimiento del RAIS, contribuir a la seguridad social en Colombia, satisfacción del cliente y minimizar el riesgo". "Digamos que el mío es bastante básico porque no es un cargo directivo ni nada de eso, es un cargo con funciones bastante especifico donde no hay personal a cargo. La planeación yo mismo la hago porque es mediante citas agendadas que permiten prepararlas o hacer una investigación del caso y lo que se	"Hoy en día nosotros tenemos reuniones casi que día de por medio, dos veces a la semana, porque con tanto trabajo que tenemos que hacer nos toca trabajar por prioridades entonces esta semana a que le vamos a meter la ficha? A uno, dos, tres, cuatro puntos, cuatro puntos y siete vacantes, entonces pues lo hacemos por prioridades, es como lo estamos haciendo hoy en día, hay que sacar esto? Entonces más o menos haz de lado todo lo que venias haciendo y saca esto y los más urgente y lo más importante los procesos de selección que van como a la par". "autocontrol mas no seguimiento o lo podemos ver desde el seguimiento" "no, yo soy intensísima eso sí, pongo el recordatorio, la alarma, lo anoto tres veces, que no se me	todo unificados que ocupa una posición formal en el organigrama. Para Teresa *"Talento Humano"* se refiere al área encargada de realizar el proceso de selección. En este sentido el Talento Humano para la Real Academia de la Lengua Española, se entiende como la capacidad de la persona que entiende y compre de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación asumiendo sus habilidades destrezas, experiencias, y actitudes propias de la persona talentosa.

que son mi agendita personal todos los días diligenciándola y pues es eso básicamente, no es posible, yo creo que no sería posible trabajar en el DAFP si no hay una cultura de planeación”. “mis agendas, risas, mis agendas es mi sistema de autocontrol, este yo hago a veces, diariamente, no siempre lo hago, pero procuro que dentro de la agenda quede la revisión que hago de correos, porque llegan muchos correos de las entidades, tenemos varios sistemas: los correos electrónicos, tenemos la gente que nos llega directamente para asesorías, y tenemos un sistema que se llama ORFEO que es el de correspondencia, por esos diferentes medios adicionales a las llamadas nos están ingresando muchas solicitudes entonces yo lo que hago por ejemplo en correo electrónico trato de marcar como con	y así sucesivamente en Cali, ósea el proceso debe ser estándar, debe ser el mismo.” “El autocontrol que yo realizo es que las actividades encomendadas se cumplan a totalidad y si puedo hacer un poquito más de lo que me exigen es lo que puedo brindar.” “En general yo opino que podría ser la responsabilidad, la disciplina, el compromiso como factores básicos para que se cumplan todas las acciones que están a mi cargo.” “Constantemente la oficina de atención y tratamiento nos evalúa y no mide y nos pide reportes de la actividad que se está haciendo hay una intranet donde se verifica, por decir algo cuantos internos están en un proceso, cuantos internos están en un programa y uno debe cumplir con el tope de esa cantidad de personas que se van a beneficiar en un	planeación no se da mucho, porque de acuerdo a las situaciones que se van dando a diario, por ejemplo cuando se dio la problemática de las cárceles, entonces se tiene que ir más, hacer las visitas, direccionar al personal a que vaya monte las mesas de Derechos Humanos, entonces de acuerdo a la situación del país es que tenemos que tomar decisiones”. “El control que yo realizo es digamos con los abogados que estén cumpliendo con el mínimo de tutelas o derechos de petición que tengas que resolver a diario” “En el tiempo que llevo no tengo conocimiento de algún proceso de control que se haya realizado como una auditoria como tal, no sé si de pronto en las otra áreas desde su parte administrativa se dé, como Control	evacuándolas. Hay momentos en que no se puede hacer o llevar a cabo, por lo que te estoy diciendo, el día a día tiene como cosas inesperadas que se presentan pero si trato como de anotar y prioridades lo que tengo que hacer y así evacuarlo durante el día”. “Si aquí hacen auditorias, pues digamos que la regularidad no este establecida pero si hay una auditoria interna, hay una auditoria operativa y una de calidad. Esa de calidad digamos que el enfoque es ese, que se está haciendo dentro del proceso de calidad, como se hace que seguimiento tienen los planes de acción, si fueron efectivos o no y el tema operativo es un tema de revisión de procesos, controles que se	hace es verificar el aplicativo de acuerdo a la consulta que hace el cliente y de acuerdo a eso planeo respuesta si es por escrito o la asesoría o si es de indagar con el cliente, digamos que esa viene hacer la primera parte de la planeación no, revisar y preparar anticipadamente. La segunda parte de la planeación es el contacto directo con el cliente a través de la línea telefónica donde se puede dar una visión más a fondo del requerimiento que él hace y la tercera parte es el entrenamiento y la auto-capacitación que pues cada uno se da digamos que para ser un poquito proactivo y estar dispuesto o estar entrenado a todas las	olvide o que no me lo deje pasar hasta el detalle más pequeño, yo me apoyo mucho en el Outlook, precisamente se me borro la semana pasada y ahora me quede sin seguimiento y así y también por ejemplo si lo tengo que recordar algún compañero o partner, pues lo programo entonces no sé por ejemplo si tenemos una capacitación entonces yo les programo para que no se les olvide o si tenemos que hacer un proceso tal día entonces yo me pongo una alerta y se la pongo también a todo el mundo para que no se nos olvide, pues igual lo anoto todos los pendientes e igual voy subrayando a medida que voy saliendo de eso. Me mando correos cojo por ejemplo los viernes lo que suelo hacer es coger un correo y enumerar todas las	La idea central del discurso de las “Lógicas del Modelo Privado y Público” de Mariela se basa en los tipos de contratación y los beneficios que tiene cada uno de acuerdo a esto, lo cual además esta soportado en una evaluación de desempeño. Sin embargo dicha evaluación no tiene el mismo peso para todos, ella es consiente que debería ser un mecanismo real de evaluación y desarrollo de las personas no lo es, al respecto ella menciona: “*a mí me evalúan con evaluación del desempeño. Pero no porque sea un mecanismo obligatorio de control de mi desempeño como si lo es para los*

alguna señalización lo que estoy por realizar y eso tiene que salir durante el día, el ORFEO me da un poquito más de tiempo pero digamos que son tiempos normativos, no puedo responder en menos de quince días”. “si, es un tiempo largo pero para la cantidad de solicitudes que nos ingresan por ORFEO digamos que es lo razonable y que lo que no puedo hacer es pasarme de esos quince días porque tengo serios problemas legales” “si claro, porque a nosotros nos están llegando este no solo solicitudes normales, sino que también reclamos, Derechos de Petición” “Exactamente, es eso” “Bueno tenemos dos auditorías si mal no estoy al año, realmente me acuerdo es de una, pero me parece hay otra que no tengo presente, pero hay una que es fatal y da muchos nervios porque es antes de la auditoría	programa.” “Los procesos de calidad están muy centralizados, sede central maneja unos estándares, he tenido la oportunidad de participar en la implementación de nuevos sistemas de calidad como el MECI, el ISO, en pro de que todas las actividades se estandaricen en un nivel óptimo. La sede central está en un continuo proceso de mejoramiento y desde allí nos envían personal idóneo para que nos capaciten o implementan nuevas políticas.” “La 26, queda en la 26 y si es netamente administrativo.” “Si en algunas ocasiones han hecho auditorias pero son como internas, como de la misma entidad de donde ellos vienen. Sede central desde donde tiene todo el conocimiento y regulan todos los procesos viene y hacen auditorías internas y verifican si, digamos,	Interno, planeación.” “No la verdad es que es muy autónomo el jefe ver el desempeño de cada uno, pero que nosotros tengamos una evaluación como tal de desempeño no. Digamos que la evaluación del jefe es muy a criterio propio, digamos lo que le plante cuando llegue al cargo, organizar los abogados, repartir trabajo, evacuar volúmenes, pues de la administración anterior habían cosas represadas, entonces es como ver que se ha optimizado más el trabajo, se han dado más respuestas, han sido más efectivos en muchas gestiones, es ya muy lo que te digo personal que lo vea, que de pronto en una reunión que se diga hemos logrado esto, pero que haya un mecanismo con tal, no.” “Como te digo que la organización lo haga como tal no, a	está haciendo quien lo está haciendo, como se hace. La interna es similar pero revisan otros temas como personal, horarios de trabajo bueno todas esas cosas”. “Digamos que hacen una de cada una. Este año por ejemplo ya me hicieron la interna y la operativa, pero la de calidad no siempre me ha tocado, pero el año pasado me toco, no sé si este año me toque, pero la de calidad. Cómo así... no entendí ahí”. “No me ha tocado todavía”. “Dos al año. Dos al año más o menos. Una interna y otra de afuera. La de afuera la hacen auditores de calidad de la ISO”. “La periodicidad es al año. Casi siempre es al año” “Ya entiendo. Es que ellos no visitan todas las oficinas siempre sino que	situaciones que se puedan presentar en un asesoría o una cita en cuanto a la solicitud del cliente. Pues esos son los 3 aspectos que siempre he tenido presente para planear mi trabajo”. “Puede ser un auto – control correctivo en el que realizo el proceso y lo vuelvo a revisar si ese es el primer control para evidenciar si hay algunas fallas acerca del proceso que se realiza y el segundo auto-control que realizo es proactivo y hace referencia a la capacitación, entrenamiento y conocimiento que proactivamente debo utilizar para desarrollar esa labor de asesoría y por eso me anticipo a conocer la norma	cosas que tengo para la otra semana y reenviármelo al final del viernes para cuando llegue el lunes tener como la visualización de esas cosas urgentes”. “pues mi control, de calidad es el grado de satisfacción de las distintas áreas de las que soy gestora en la medida que cumpla con sus requerimientos La organización tiene auditorías internas operativas y de calidad. Las operativas van en caminadas a validar que la operación se esté llevando con todos los controles de riesgo y de acuerdo a las instrucciones. La de calidad va encaminada a mejora del proceso y que el conocimiento de los mismo se esté aplicando. Estas tiene periodicidad anual”. “los estándares son por Icontec y los mismos de la organización”. “Umm, pues el	*empleados de carrera, a mí me evalúan digamos es un mecanismo para que la entidad sepa cómo va desarrollando sus estrategias y controlándolas desde trabajo… pero digamos que mi evaluación no tiene ningún efecto para salida, para que tomen acciones disciplinarias de ningún tipo, y tampoco para acciones de capacitación, y tampoco para acciones de incentivo, ósea mejor dicho mi evaluación no tiene ningún efecto”.* En palabras de ella, lo anterior conlleva a serios problemas ya que por el hecho de estar ligada la evaluación a incentivos, han llegado hasta a

externa, nosotros estamos certificados, nuestra normal técnica es la GP1000, y adicional a eso tenemos nuestro MECI, modelo estándar de Control Interno, entonces digamos que con eso toca ir muy a raya, ahorita más o menos para semana santa, la semana antes de semana santa teníamos nuestra primera auditoría interna y durante todo este tiempo antes de Junio porque en Junio tenemos la de Bureau Veritas, la externa, entonces en todo ese tiempo digamos, de abril hasta junio significa estar trabajando sobre los hallazgos identificados, trabajar sobre no conformidades que nos hubiesen hecho en el año anterior, y todo el tema es trabajo sobre acciones de mejora, es eso". "Es la equivalente" "Bueno digamos que MECI y me da	atención y tratamiento como se está manejando, si e área de salud como esta, el área de deportes como esta, el área de recreación como esta y toman medidas." "No." "Si, control interno." "Hasta el momento no nos han certificado, que yo sepa no nos han certificado con esos estándares de calidad, pero si hemos tenido la oportunidad de conocerlos y saber de qué se tratan esos modelos y personalmente he estado en capacitaciones de ese tipo." "En cuanto a evaluación a nosotros nos evalúan dos veces al año, hasta el año pasado empezaron a evaluar por competencias, pues quieren implementar ese modelo de evaluación, porque de 14 años que llevo, hasta ahora es el primer año en el que hablan de competencias pero	raíz de lo que se hizo con el tema de repartos y teniendo en cuenta que un abogado como mínimo en el día debía sacar tres tutelas pues también algunas tienen su grado de complejidad, que pudiera contestar cierta cantidad de derechos de petición, de ahí es que se ve la gestión, pero no hay una herramienta para medir". "En este momento la verdad veo el beneficio económico, de pronto profesionalmente si se siente de cierta forma como ese estancamiento porque no se cuenta con todos los desarrollos tecnológicos, con esas herramientas que te puedan engrandecer tu conocimiento, hay procesos que están muy atrasados, entonces el hecho que yo haya tenido la oportunidad de estar	cogen unas puntuales para hacer esas visitas y de ahí sacar como la generalidad. Cuando yo estuve en avenida chile pues allá me toco y ahora que estoy en chapinero me toco acá en chapinero. Pero no es que siempre me la vayan hacer, o no se es probable que me toque". "Si ellos mandan una programación y mandan el enfoque de la oficina sobre qué puntos son, y eso lo tenemos con cierta antelación, con uno o dos meses para prepararnos mejor". "Pensaría yo que sí. Tendrían que relacionar sobre lo que han venido revisando o lo que han venido identificando durante esas auditorias para saber que tanto lo hemos reforzado, que planes tenemos, que	y así la manejo y no estoy corrigiendo a cada rato y no dudo de lo que digo sino que proactivamente me auto capacito y auto controlo mi proceso ya que eso me da seguridad". "Los puedo identificar primero, cuando no me siento seguro pues de que lo que realice no cuenta con las características mínimas de calidad con las que debe contar este producto y servicio y como que uno dice por percepción oiga me hizo falta, o me hizo falta lo uno o lo otro y pues lo segundo es no solo eso sino también los resultados ya que veces no son los esperados y que de alguna u otra forma las revisan las áreas	modelo de gestión tiene unas etapas, pero eso va también en cabeza del líder, el modelo lo podemos mostrar, la herramienta te puede facilitar el trabajo pero si tu como líder no te sientas a hacer la retroalimentación ni haces seguimiento, pues de nada sirvió el modelo ni la herramienta, entonces semanalmente tenemos reunión con mi jefe y ella nos hace la retroalimentación acerca de los procesos, aquí que hay que hacer, te da ideas, debes hacer esto, esto y esto, umm, rara vez nos dice lo estás haciendo bien, mejórale esto o lo estás haciendo mal, digamos que se ha perdido desde la misma dirección de gestión humana ese proceso de retroalimentación que es fundamental y de apoyo pues porque uno necesita del jefe que lo acompañe y lo	demandar los empates en dichas evaluaciones "*en este momento lo que estamos haciendo es que colocamos, ósea para agilizar el proceso nos colocamos nosotros mismos la evaluación y también le entregamos al superior para que él apruebe o desapruebe eso que nos estamos colocando, por eso se ve que en las entidades públicas todo el mundo sale en 100 y al jefe le da un poco de temor entrar a refutar esa calificación que se colocó, todo el sistema de evaluación está muy viciado y es a raíz de eso*" La idea central del discurso de Martin en cuanto a las "Lógicas en el Modelo

vergüenza decirte que no se ampliamente del tema, porque me he enfrascado mucho en mi área, pero imagínate que ese tema sale del DAFP, ósea es una de nuestras políticas, risas, pero no la conozco muy bien. Digamos que hace control de las diferentes, es una herramienta de control, es una herramienta espectacular para los Jefes de Control Interno, para poder mantener a raya la planeación de las entidades, entonces están temas financieros, temas de talento humano, es otro mecanismo de control pero que el insumo es perfecto para que te vaya muy bien en temas de calidad de GP1000. "si, digamos que encaja perfectamente como otro sistema como lo es Calidad, encaja perfecto con eso" "Bueno, este mi desempeño se evalúa a través de una	personalmente, aún estamos muy cortos en poder manejar esa situación de competencia como tal, porque los cargos aunque son generales, hay cargos que son muy generales, hay unos donde no se puede determinar con claridad quien hace mas, quien hace menos o quien es más competente por la misma generalidad del cargo. Entonces aún no hemos podido, o las personas que se encargan de la calificación no han podido con eso, además es nuevo como lo digo hasta este año están empezando con eso." "Si, ósea siempre se ha hecho desde que yo he estado siempre se ha hecho dos veces al año, pero antes lo hacían con un formato y directamente con el superior inmediato, el venia y le decía algo, es decir era como muy informal, ciertamente se lleva un folio de desempeños y en	en una entidad privada a una publica, si se ve mucho la diferencia porque hay procesos que están muy atrasados, entonces en esa parte profesional se siente que va muy a paso lento. En tema salarial en una entidad pública si tu eres profesional con una especialización o con experiencia en… tu sueldo es este, entonces te están valorando esa parte, a diferencia de la entidad privada que tu puedes ser profesional con especialización pero te pueden decir tú vales $800.000, mientras que en la pública si tiene muy claro de acuerdo al nivel cual es el salario para cada persona" "En familiar bueno brindan beneficios para los hijos, tienen oportunidades también para estudiar, se cuentan con ciertos	seguimiento le hemos hecho. Yo pensaría que sí. Pero digamos que la oficina que escogen no es en la que han identificado alguna debilidad u oportunidad de mejora. Yo creo que la escogen aleatoriamente". "Tienen programaciones pero no necesariamente no las informan. De Icontec si tenemos un aviso previo pero de las otras no. Esas pueden ser en cualquier momento y la fecha que compañía defina. Si la compañía define que es marzo vienen en marzo". "Si claro. Tenemos un proceso y una evaluación de desempeño. Nos están midiendo cada seis meses. Ósea, se establecen los objetivos y esos objetivos se van desarrollando con una serie de	pertinentes y eso llega a una acción correctiva". "Hay un proceso de controles diarios en los que diariamente se hace el cierre de la producción de la oficina .Ese proceso de control diario está en manos de un analista operativo que trata de revisar, controlar que los productos o lo que se produzca cumpla con los requisitos mínimos de calidad, hay otro control que se podría realizar que se hace mensual a través de la medición de los indicadores como indicadores de radicaciones correctas, las encuestas correctas, las actualizaciones correctas, ese viene a ser otro control que nos permite determinar en qué	apoye no que le diga necesariamente como hacer las cosas". "primero que todo una estabilidad laboral, estatus dentro del medio pues es una de las mejores empresas para trabajar, auxilio educativo, medio día en los cumpleaños, jornadas gratis de salud, celebración de día de la familia, día de la mujer, fiesta de fin de año, actividades de bienestar entre otras". "¿entre cuáles?" "umm, no se ahorita…" "lo que pasa es que es difícil, porque cuando trabajas en gestión humana, tu esperas que tu jefe dé el ejemplo, escuche y realmente tenga un proceso de retroalimentación muy objetivo, desafortunadamente en mi caso pues no es así, entonces umm a mí me parece gravísimo que ella no nos motive, ella	Público y Privado" se centra en que son una entidad jerárquica y se ciñen a las directrices que viene de arriba, que a pesar de ser una entidad del estado sus beneficios son menos robustos que los de otra empresa del sector, en su caso el único incentivo percibido es un reconocimiento mensual por su labor como Psicólogo *"Ahorita que soy profesional, hay una prima por ser profesional del 20%, y una del 10% por ser vigilante instructor, quiere decir que yo soy docente, dicto una cátedra o hago un trabajo de resocialización y a la vez custodio los internos"* y

evaluación del desempeño, nosotros, parece sonar extraño pero es así, porque no todas las evaluaciones…, hay dos tipos de evaluaciones: una es Evaluación del desempeño y otra es acuerdos de gestión, por eso tengo que hacer claridad en que a mí me evalúan con evaluación del desempeño. Pero no porque sea un mecanismo obligatorio de control de mi desempeño como si lo es para los empleados de carrera, a mime evalúan por desempeño porque digamos es un mecanismo para que a entidad sepa cómo va desarrollando sus estrategias y controlándolas desde trabajo, desde la función operativa, la función más pequeña hasta la más estratégica, que digamos que desde la mía hasta el Director, pero digamos que mi evaluación no tiene	ocasiones ese folio no está muy acorde con lo que usted hace.” “Ahorita con el nuevo modelo, pues si le dicen a uno que metas hay que cumplir cuales son los objetivos que hay que cumplir, anteriormente eso no se hacía.” “De pronto los resultado de calificación para el factor ascenso, entonces hay uno empieza a generar puntos por diferentes conductas, entonces por ejemplo puntajes mayores a 90 pues tendrá 5 puntos y así sucesivamente pues van a a tener una mayor puntuación.” “Por lo general si es muy bajo como tal le pasarían un informe le harían una recomendación por escrito y si no cambia esos resultados pues podría pasar a calificación de servicios.” “Pues simplemente decirle que él es inviable para la institución, porque no	incentivos que son buenos” “La verdad no te podría hablar de un estilo de dirección por la rotación de los cargos, porque prácticamente aquí cada periodo legislativo, de hecho en cada mesa directiva que se da anual, hay cambio en todas la áreas, y no hay manuales de procesos que den un norte establecido, sino cuando llega ese directivo como que otra vez cambia el estilo, entonces decir que hay como que un direccionamiento tan claro como que no mucho”	actividades y esas actividades se evalúan al final de cada semestre y lo hacemos los líderes del área y a nosotros también nos evalúan los lideres”. “Ellos establecen unos objetivos y un porcentaje de peso que tienen esos objetivos dentro de un 100%. En mi caso por ejemplo pues no es que sea muy continuas la retroalimentación. A veces hay retroalimentación en otras no, pero pues se supone que un debe completar cierto porcentaje para poder cumplir con la evaluación. Para poder pasar esa evaluación. Pues tiene una medida”. “Yo creo que no. Pues hasta ahora lo que se hace es establecer los objetivos, la medida de cada objetivo y cada seis meses hacer una	estado se encuentra la oficina y si está cumpliendo y desarrollando bien con los procesos. Y el tercer control es una auditoria y son las auditorías internas de la compañía previa a la auditoria de Icontec que lo que se busca es que la parte que contribuimos a la gestión de calidad cumpla con las características de esta gestión de calidad” “Hay 2 como cada 3 meses y una auditoria externa de Icontec que es anual”. “Se puede digamos puede ser como requisitos de calidad bajo los mismos criterios que se exigen para que ese producto o servicio que se preste satisfaga al	jamás nos dice felicitaciones lo hicieron bien, no hay reconocimiento, no nos da las gracias nunca por nada, umm y si regaña hasta por cosas que no valen la pena, o sea es un desgaste a veces innecesarios, pues digamos que yo siento que tampoco quiere que le celebren con bombas que uno está haciendo su trabajo pero pues un agradecimiento o un reconocimiento a veces es chévere, si te lo da por ejemplo la gerente que es la jefe de ella, pues uno espera que la de la mitad también lo haga, si es el gerente porque no el director, rara vez” “a la dirección de gestión humana” “a la gerencia de talento humano” “umm, a mí me parece muy bueno, pienso que pues todo nace de la cabeza y tenemos un líder muy fuerte, si un líder que	ve con grandes expectativas la implementación de evaluación por competencias, sin embargo considera que es un modelo que aún no funciona bien: *“En cuanto a evaluación a nosotros nos evalúan dos veces al año, hasta el año pasado empezaron a evaluar por competencias, pues quieren implementar ese modelo de evaluación, porque de 14 años que llevo, hasta ahora es el primer año en el que hablan de competencias pero personalmente, aún estamos muy cortos en poder manejar esa situación de competencia como tal, porque hay cargos que*

ningún efecto para salida, para que tomen acciones disciplinarias de ningún tipo, y tampoco para acciones de capacitación, y tampoco para acciones de incentivo, ósea mejor dicho mi evaluación no tiene ningún efecto, más que un mecanismo de control para la entidad, pero pues están los demás mecanismos de evaluación, digamos ese mismo mecanismo de evaluación para las otras personas de carrera que si tienen un efecto bien chévere, porque digamos que le apunta al resto de temas, pero en relación a eso también me preguntaban sobre si hay retroalimentación, y a mi criterio no lo hay, está dentro de lo que debe existir, nosotros siempre le decimos a las entidades -favor retroalimenten mediante evaluación del desempeño-, pero no es una práctica que en la vida real se dé, porque realmente yo	está cumpliendo y lo destituyen o pueden tomar medidas como traslados, porque si no está rindiendo en ese establecimiento pues lo trasladan para otro establecimiento.” “Si, pero pues yo opinaría que es como de forma y formar, como que esa mejora como tal no está como bien estipulada, simplemente mejora o mejora.” “En el anterior modelo no, eran más subjetivas, ahora con el de competencias pues como les dijo apenas lo están implementando ojala llegue a ser objetiva, por el momento sigue siendo subjetiva” “económicos tenemos un salario, tenemos un trabajo estable, contamos con un régimen de pensión especial, las personas que ingresamos antes del 2003 pues con la reforma tenemos pensión a los veinte años de servicio, sin determinar el límite de edad, estamos adscritos		calificación. Pero una retroalimentación un proceso continuo no”. “Pues yo creo que orientado a metas, al cumplimiento de metas al logro, pues en eso si hay mucha claridad. Porvenir tiene claro para donde va y como quiere hacerlo. En cierta medida le informan a uno como es pero si clara mente orientado al cumplimiento de metas” “¿Beneficios?” “Yo pienso que a nivel salarial, pues tengo un salario bueno. Hay una prima extralegal una legal, en este momento de fusión, hay un beneficio si estoy estudiando. Personales si hay un espacio para acercarse a la familia, las vacaciones, como para compartir con ellos, para los hijos hay vacaciones	cliente , entonces se hace en base del manual de procesos y procedimientos y al manual de calidad que tiene la compañía y que previamente hay un área que verifican toda la parte de procesos y se guían por la norma de acuerdo al producto y servicio que se presta y pues consideran los procedimientos correctos con medidas preventivas, correctivas y controles que permiten desarrollar ese producto y básicamente lo hacen bajo ese soporte y los requisitos que exige la norma ISO 9000 de calidad”. “Ahorita lo hacen cada 3 meses la evaluación de desempeño y	lo que se propone lo cumple, después de él vienen los vicepresidentes, entonces, yo hablo por la vicepresidencia en la que he estado, la gerencia de talento humano no tiene vicepresidente, es decir por -encima mío está mi jefe que es la directora, la gerente y sigue el presidente, entonces, nosotros no tenemos vicepresidente, hablo por el vicepresidente que es mi cartera que es el de operaciones que siento que es muy buen hombre, siento que es un muy buen ser humano, entonces eso lo proyecta con sus gerentes cada uno tiene su personalidad, pero si hay un estilo de orientación al logro marcado muy fuerte, ya entra un tema de personalidades pero sé que todos en el fondo tienen un tema de sensibilidad hacia los trabajadores que me parece vale la	*son muy generales”* La idea central del discurso de las “Lógicas del Modelo Público y Privado” de Helena se centra en que reconoce que no hay un proceso de selección homogéneo para los empleados públicos, ya que los que son contratados de libre nombramiento y remoción llegan por recomendación, e incluso no hay una política de promoción toda vez que también depende del jefe si quiere promoverlo y tiene el presupuesto para hacerlo: *“cada congresista tiene un presupuesto, ¿sí?, y él tiene la libertad de contratar a diez o solamente a tres de acuerdo a*

creo que no se ha llegado a la conciencia de que sea un mecanismo de control y de desarrollo de la gente, la evaluación también es desarrollo de la gente, pero como no se ha tomado esa conciencia digamos que uno mismo hace la concertación de objetivos en un documento y el jefe te la aprueba o te dice -no mira agrégale algo más o quítale esto- y para la evaluación tú, una pésima práctica, es más quítenme el nombre, no me vaya a encochinar, y es que en este momento lo que estamos haciendo es que colocamos, ósea para agilizar el proceso nos colocamos nosotros mismos la evaluación y también le entregamos al superior para que él apruebe o desapruebe eso que nos estamos colocando, por eso se ve que en las entidades públicas todo el mundo sale en 100 y al jefe le da un poco de temor entrar a refutar	a caja de compensación, beneficios que todo trabajador del estado tiene, a nivel personal me ha permitido estudiar, prepararme y en general no más". "Ahorita que soy profesional, hay una prima por ser profesional del 20%, y una del 10% por ser vigilante instructor, quiere decir que yo soy docente, dicto una cátedra o hago un trabajo de resocialización y a la vez custodio los internos, quiere decir que se estarían economizando un Psicólogo, porque para llevar un Psicólogo hay que llevar una unidad de guardia, y pues se supone que yo hago las dos funciones, soy la unidad de guardia y soy el Psicólogo" "tenemos el subsidio de familia y estamos adscritos a una caja de compensación familiar" "Nada adicional a lo legal"		recreativas, pues nos tienen presentes siempre para el día de la madre, cumpleaños, el día del padre, día de la mujer, la fiesta de fin de año, día de la familia, bueno esos espacios que promueve la compañía y ya uno decide si participa o no". "no creo que no. No señora"	antes lo hacían cada seis meses, en la que consiste que se verifican los indicadores y el desempeño de cada persona en la oficina y entra el Director a determinar el porcentaje que le corresponde a cada uno". "Lo hacen de los indicadores y el cumplimiento de los indicadores y la posición que pueda tener la oficina frente a las demás oficinas básicamente tienen en cuenta eso y digamos que también hay un criterio por parte del Director en cuanto a las cualidades y características que hacen referencia al compromiso, conocimiento, al trabajo en equipo que hace la persona que le da ese valor	pena rescatar".	*los salarios que tenga cada persona según su perfil... el congresista como tal quien es autónomo de nombrar a la persona ... y de allí si considera ascenderlo es cuestión de él".* Esta misma flexibilidad por así llamarlo se refleja en la evaluación de la gestión de los funcionarios, ya que ella indica que no ha sido evaluada en el tiempo que lleva en la entidad: *"En el tiempo que llevo no tengo conocimiento de algún proceso de control que se haya realizado como una auditoria como tal, no sé si de pronto en las otra áreas… La verdad es que es muy autónomo el jefe ver el*

esa calificación que se colocó, todo el sistema de evaluación está muy viciado y es a raíz de eso, como no hay tiempo para temas muy operativos entonces se permite que la gente haga esos mecanismos tan dañinos”. “Para nosotros no porque normativamente no está permitido hacerlo, porque nos daría derechos de carrera, pero para los empleados de carrera si les dan unos incentivos de acuerdo a esa evaluación”. “Se arma un señor problema porque tienen que buscar mil mecanismos para dirimir un empate de 200 personas que sacaron 100 puntos, y ahí es donde vienen nuestras maravillosas demandas y los problemas legales” “así es” “Si, es otro mecanismo de evaluación que hay pero es exclusivamente para gerentes públicos,	“son mensuales” “no, el INPEC no tiene ese tipo de subsidio de vivienda, las cesantías van al Fondo Nacional del Ahorro y ahí usted hará un crédito con el fondo, pero solamente eso a nivel de cesantías, pero subsidio de vivienda como tal como los policías que les dan subsidio a los catorce años de servicio el INPEC no lo tiene. “Eso es una cosa, los sindicatos están peleando por la equidad para la cuestión de pensiones, porque les dije que los del 2003 hasta el momento tenemos derecho de estar pensionados a los veinte años, pero los que ingresaron después de ese año no tienen ese derecho, se van a pensionar por semana cotizadas y por edad, como en el tema privado”. “Es vertical, somos jerárquicos la parte operativa como tal no aporta mucho,			agregado a la calificación”. “Pues lo que pasa es que básicamente es que hay una oficina grande a nivel nacional que direcciona digamos a las oficinas pequeñas y acá en la misma ciudad o en el resto de las ciudades. Digamos que ellos dan las instrucciones al director y el director las remite, pero básicamente el estilo de liderazgo no lo podría determinar en la oficina porque eso viene de la alta gerencia, por llamarlo así desde esa dirección grande que hay allá en esa oficina y ellos son los que se encargan de dar esas instrucciones al director y el director se		*desempeño de cada uno, pero que nosotros tengamos una evaluación como tal de desempeño no.”* Dentro del discurso de las Lógicas del Modelo Privado y Público, Milena argumenta como idea central la importancia de la planeación en todos los procesos administrativos, especialmente en las funciones que realiza cada persona dentro de la compañía donde realiza su trabajo, llegando de esta manera a la prestación de un servicio eficiente y organizado tanto para el cliente interno como para el externo, tal como lo menciona en el siguiente fragmento: *“Yo*

entonces los empleados de libre nombramiento y remoción que están en cargos Directivos y que tiene personal a Cargo y funciones directivas, esos son Gerentes Públicos, entonces esas personitas son las que son susceptibles de acuerdos de gestión” “Por el sistema de estímulos, como provisional tengo derecho solamente a los programas de bienestar, yo les había dicho que nuestro sistema de estímulos se divide en dos programas de bienestar y de incentivos, solo tengo derecho a los de bienestar, dentro de los cuales están los de protección y servicios sociales, y calidad de vida laboral, es decir tengo derecho a temas vacacionales, recreativos, de educación informal, en temas de artes, acceso a información de vivienda, ningún subsidio o cosa de ese tipo, a promoción y	simplemente se cumplen las directrices, las dos funciones básicas, la que resalta es seguridad, desde que seguridad esté bien los otros procesos pueden esperar, y siempre prima la seguridad ante cualquier otra situación. “Nos Escuchan, pero pues hay que formularlas y hay que llevarlas al consenso general para ver si son aprobadas”-			encargue a dárselos a los demás”. “Beneficios hay un fondo de empleados que nos ofrece promociones y productos para la familia, hay una universidad que se encarga de capacitar a la persona a cerca del producto que se ofrece, hay un área de bienestar desarrollo que se encarga de realizar las actividades familiares y personales como los cumpleaños, las integraciones de las oficinas, la fiesta de fin de año de la compañía que hacen referencia al trabajador y básicamente son esas en cuanto a salud también hay medicina prepagada”.		*si pienso que arranca desde el día a día, la prioridad es la oficina y montar planes para que la oficina fluya normalmente, pero también a partir de eso hay que tener una planeación para enfocarse a los indicadores, dar buenos resultados para experiencia del cliente, deberíamos tener un cronograma más organizado de lo que tenemos que hacer porque el día a día es un poquito más complicado”.* Lo anterior, tal como lo afirma Milena, la planeación adecuada, especialmente pensando en el día a día, genera buenos resultados, siempre centrados en el

prevención de la salud, por la parte de calidad de vida laboral tengo acceso a la evaluación de clima laboral, la de la cultura organizacional, la de adaptación al cambio organizacional, este a un tema de pensionados no me aplicaría porque no creo que llegue hasta allá, entonces digamos que tengo acceso a muchos temas, incluso a mi familia, y que son realmente buenos en el sector público, como hay un tema de recursos y una Normatividad en la empresa pública versus privada, presupuestal para el tema de bienestar digamos que las entidades no se pueden negar a ese tema, digamos que en ese sentido es muy completo para nosotros, nos quedamos por fuera de otros temas, pero yo entiendo con claridad cuál es la razón de ser de que no estemos vinculados a ellos, pero digamos que en						cliente y en el cumplimiento de los objetivos que establece la organización. Para Leopoldo, la idea central de su discurso se basa en el control y seguimiento al desempeño y medición de indicadores de cada una de las personas que laboran dentro de la organización, el cual, esta calificación debe ser periódica y no esporádica ya que de esta manera se pueden planear, desarrollar y ejecutar medidas preventivas y correctivas como las posibilidades de ascenso y plan de carrera para los colaboradores, el mejoramiento de los productos y servicios que ofrece la compañía, el

temas de bienestar es muy amplio”. “Hay dos, todos los incentivos que les había mencionado antes, que yo no tengo porque como mi evaluación del desempeño no tiene efectos para incentivos, yo puedo ser la mejor y jamás tendré incentivos, hablando de los pecuniarios y no pecuniarios, puede que mi jefe todo el tiempo me diga eres divina y lo máximo, risas, pero no hay ese tipo de incentivos literales; y el otro es el de programas de capacitación formal que están destinados solo para los empleados de carrera y libre nombramiento y remoción, entonces yo no tengo acceso a digamos sacar una especialización y que ellos me paguen o financien ni en un 50%, ni en un30% ni en un 10% ni en nada, en cambio los empleados de carrera y libre nombramiento y						cumplimiento de los objetivos y procesos de la organización, entre otros, tal como lo menciona en el siguiente fragmento: *“Lo hacen de los indicadores y el cumplimiento de los indicadores y la posición que pueda tener la oficina frente a las demás oficinas básicamente tienen en cuenta eso y digamos que también hay un criterio por parte del Director en cuanto a las cualidades y características que hacen referencia al compromiso, conocimiento, al trabajo en equipo que hace la persona que le da ese valor agregado a la calificación”.*

remoción sí, eso es “. “Este, actualmente tengo una Directora que está encargada, la directora de empleo público es realmente la sub directora encargada, el estilo de ella es muy democrático, muy participativo, este digamos que hay un respeto total al criterio y ese respeto no solamente estoy hablando que permita que uno hable y ya, sino que valora las apreciaciones que uno hace y siempre las hace ver como importantes, pero a nivel general de la organización si se da el extraño fenómeno que hay una dirección más impositiva, entonces pues afortunadamente digamos la dirección general no se siente tanto, como tu si sientes la cercanía de una dirección de área, es eso básicamente.						La idea central de lo argumentado por Teresa dentro de los modelos en la organización está el trabajo basado en la autonomía y la exigencia propia por el desarrollo y la ejecución de los procesos que tiene cada persona bajo su responsabilidad, eso sí, teniendo en cuenta que si alguien requiere apoyo, este se puede dar pero teniendo claridad la diferencia entre apoyo y hacer la labor del otro. Esto se refleja en el siguiente fragmento: *“Dentro de bienestar va un tema de universidad que es el tema de formación, la inducción general, si hay especializada, especializada, o*

						sea, esos insumos deben ir engranados, de aquí se lo paso acá, de acá a acá y no termina…Sin querer decir que somos un equipo y que todos somos parte de la gerencia de talento humano, el que necesita apoyo, necesita apoyo, pero eso no significa que yo te apoye a que termine haciendo tu trabajo" Para ella es importante que cada uno de los procedimientos en recursos humanos debe realizarse de manera efectiva teniendo en cuenta tanto que el personal sea idóneo como que en cada una de las labores que desempeñan se genere una retroalimentación del desempeño, buscando el

						mejoramiento continuo y la calidad del servicio de la organización.

Estas dos categorías pertenecen a un estudio comparativo de dos entidades.