

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA
LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ONCÓLOGOS
ASOCIADOS DE IMBANACO S.A. EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**



ANDRÉS FERNANDO FORERO SOTOMONTE



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MODALIDAD DUAL

BUCARAMANGA

2010

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA
LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ONCÓLOGOS
ASOCIADOS DE IMBANACO S.A. EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

ANDRÉS FERNANDO FORERO SOTOMONTE

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director:

OSCAR ANDRÉS RODRÍGUEZ

Contador Público

Asesor Académico:

GERMÁN DARÍO LEURO

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MODALIDAD DUAL

BUCARAMANGA

2010

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 18 de agosto de 2010

A Dios por darme las oportunidades, a los ángeles que el ha puesto en mi camino, a mi Madre y Tías por hacerme la persona que soy hoy en día.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

A Dios por darme la vida y las oportunidades para hacer de ella un ejemplo de éxito y superación.

El agradecimiento más profundo y sentido va para mi familia por que sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo este crecimiento personal e intelectual.

A mi madre por su ejemplo de lucha, honestidad y tenacidad que siempre me dedico; a mis hermanos por su cariño, paciencia y amor incondicional, y a mis tíos por guiarme, aconsejarme y respaldarme para complementar mis estudios universitarios.

Agradezco de manera muy sincera a la coordinadora del programa de Administración Dual Andrea Carolina Silva por su confianza y su disposición para guiar mis ideas, siempre orientadas a un buen desempeño laboral y profesional.

Agradezco a los maestros y asesores que me brindaron su ayuda cuando los necesite, siempre dispuestos a darme su conocimiento para a cumplir mis metas

A la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. Por la oportunidad que me brindo y por acogerme como otro miembro de la organización.

Al Auditor Interno de la empresa, Oscar Andrés Rodríguez por su dedicación y compromiso, en la dirección de este proyecto.

A mis amigos, en especial a Daniel Vargas y Miguel Arciniegas, que siempre me apoyaron de manera sincera e incondicional.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	10
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	15
1.1 PROCESO PROPUESTO.....	15
2. REVISION DE MANUAL DE FUNCIONES Y CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	16
3. SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	18
3.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA	18
4. CONCLUSIONES.....	30
RECOMENDACIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	33
FUENTES ESCRITAS.....	33
FUENTE ORALES	33
FUENTES ELECTRONICAS.....	34

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Instructivo del Sistema	20
Imagen 2. Hoja de Inicio	21
Imagen 3. Educación de Aspirantes	22
Imagen 4. Formación de Aspirantes	23
Imagen 5. Área del Cargo	24
Imagen 6. Normas de Competencia	25
Imagen 7. Habilidad de Aspirantes	26
Imagen 8. Habilidad de Aspirantes	27
Imagen 9. Resultados	28
Imagen 10. Variables	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pasos	13
Figura 2. Proceso de Identificación de competencias	16

GLOSARIO

- **Competencias básicas:** son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa, como la lectura, redacción, aritmética-matemática y comunicación oral.
- **Competencias genéricas:** Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productivas, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear, entre otras.
- **Competencias técnicas o específicas:** son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva. Por ejemplo: el ajustar los controles de maquinas-herramientas de tipo semiautomático; seleccionar y operar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal, entre otros.¹
- **Macros:** Las macros son un grupo de instrucciones programadas bajo entorno VBA (visual basic para aplicaciones), cuya tarea principal es la automatización de tareas repetitivas y la resolución de cálculos complejos².

RESUMEN

¹ ARGUELLES ANTONIO, Compilador. Competencia laboral y Educación Basada en normas de competencias, Grupo Noriega Editores, 2000, P 61.

² WEBANDMACROS. Definiciones [En línea]. Colombia: Webandmacros. Jul, 2010. [Jul. 2010] Disponible en internet: http://www.webandmacros.com/macro_excel_definicion.htm

El presente documento tiene como fin presentar la mejora propuesta para el área de recursos humanos de la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco en la ciudad de Cali, específicamente en el proceso de selección y contratación del personal, por medio de un sistema de evaluación por competencias para la contratación del personal y dar a conocer los resultados de dicho sistema.

Esta mejoría busca principalmente escoger a entre los candidatos o aspirantes reclutados a los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la calidad, la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa.

El desarrollo de este trabajo se realizo por etapas, la primera de ellas es un diagnostico por observación realizado al proceso que se utiliza normalmente en la selección y contratación del personal.

Luego se hizo una revisión al manual de funciones y una caracterización de las competencias, analizando las descripciones de los cargos, tareas y operaciones, Para ello se identificaron las competencias genéricas y técnicas más importantes de los cargos y se estandarizaron por áreas, enfocado a la actividad de la empresa y teniendo como resultado las competencias asociadas las diferentes actividades dejando así unos parámetros establecidos para tener criterio de selección en este proceso tan importante.

Finalmente se diseño el sistema de selección y contratación por competencias en el programa Excel de Microsoft office, por medio del uso de hojas de cálculo, formulas, funciones lógicas, macros y formatos condicionales, usando los conocimientos adquiridos por el estudiante en la fase aula del Programa de Administración Dual en la ciudad de Bucaramanga.

INTRODUCCION

En alguna reunión semanal del personal de Oncólogos Asociados de Imbanaco, la Gerente Administrativa Pronunció las siguientes palabras refiriéndose a su personal "Gracias a ustedes esta empresa es lo que es hoy en día³", frase que resalta la importancia de tener una buena fuerza laboral, y para ello es sumamente importante tener un buen proceso de selección y contratación de personal

Buscando mejorar dicho proceso y teniendo en cuenta que el proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. En el desarrollo del proyecto se decidió trabajar con el autor Chiavenato, Quien presenta los procesos de admisión de personas que constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes de la organización.

El proceso de la selección de personal, la cual forma parte de los procesos de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación, La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección de es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.

Un dicho popular afirma que la selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido mas amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en

³ OROZCO TELLO, María Liliana. Gerente General Oncólogos Asociados De Imbanaco S.A. Santiago de Cali: [Dialogo] Santiago de Cali: Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. 8, Jul, 2010

la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización⁴.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico, si no también-en especial- un pronóstico respecto de esas dos variables. No solo debe dar un idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto al cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá- , por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre si, que compiten por el empleo. En esos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.⁵

⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2002, Cap 6, P 239

⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2002, Cap 6, P 239

En cuanto a las competencias, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.⁶

Para ello se necesitan las normas técnicas de competencia laboral la cual esta asociada con tres elementos básicos:

- Comportamientos y conocimientos relacionados con el tipo de tareas.
- Atributos generales que facilitan el desempeño eficiente del individuo.
- Atributos específicos que permiten el manejo de distintas situaciones y contingencias.

Con base en estos elementos, una norma de competencia laboral se define como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, (ver figura 1) que sirve como punto de referencia para comparar un comportamiento o desempeño observado. Permite contar con un estándar o patrón para determinar si un individuo es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido obtenida.

El sistema se basa en la revaloración del conocimiento y la habilidad adquirida por el individuo, y para esto se usaron los siguientes procesos, (identificar - definir - evaluar) para alcanzar una meta (reconocer las competencias) mediante una serie de instrumentos (herramientas de soporte). El rumbo de la navegación está orientado por nuestro punto de destino: la visibilidad y reconocimiento del aprendizaje.

Figura 1. Pasos



Fuente: EVA UN METODO PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR COMPETENCIAS, Agencia Vasca Para la Evaluación de la Competencia, Archivo magnético PDF. P 9

⁶ ARGUELLES ANTONIO, Compilador. Competencia laboral y Educación Basada en normas de competencias, Grupo Noriega Editores, 2000, P 50

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un sistema de evaluación por competencias para el proceso de selección y contratación de personal de la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar información por medio de una ficha de disección de actividades y un referente para competencias, con el fin de obtener los parámetros necesarios, junto con las normas de competencia laboral en los cargos establecidos en Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A
- Revisar el manual de funciones existente de la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. para apoyarnos en la información sobre los cargos existentes.
- Identificar las competencias claves para cada área y cargo de la empresa a partir de un análisis funcional con el fin de poder establecer cuáles van a ser utilizadas en el sistema.
- Plantear en una en una hoja de cálculo en el programa Excel, el diseño para sistematizar el modelo de evaluación por competencias con el fin de facilitar su control y seguimiento.
- Evaluar los resultados del sistema por competencias comparándolos con el sistema que se venía usando anteriormente con el fin de validar su funcionamiento.

1. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El proceso de selección y contratación de personal en Oncólogos Asociados ha tenido la siguiente estructura y funcionamiento:

Se hace pública la vacante, por medios como la prensa o la web, luego los candidatos envía su hoja de vida, se revisan cuidadosamente según las funciones que vayan a desempeñar, y se hace una selección preliminar de los candidatos que parezcan más aptos para el cargo, y se les llama para que acudan a una entrevista preliminar, después de esto se hace otra selección de candidatos para ver a cuales se les hace una prueba psicotécnica, y cuando se obtienen los resultados de estas, se le llama al candidato que salió favorecido en mas aspectos según la entrevista y las pruebas. Después se contacta al candidato para ver si todavía está disponible, se procede a negociar las condiciones de trabajo como el salario, y se somete a un periodo de prueba para ver si cumple con el desempeño esperado y los requisitos necesarios para el cargo.⁷

1.1 PROCESO PROPUESTO

Con el nuevo sistema propuesto se espera hacer pública la vacante, recibir las hojas de vida, realizar una entrevista preliminar e la cual se le informa al aspirante sobre los requerimientos de la norma o las normas de competencia laboral que determinan su ocupación y si está dispuesto a continuar con el proceso, se hace una clasificación por competencias, y de una vez obtener los candidatos mas indicados para el cargo, procediendo de una vez a la selección final, evitando desperdiciar tiempo sin que el cargo este siendo ejecutado, impidiendo que mientras los candidatos esperan por la respuesta de la organización , sean contratados por otra más eficiente y eficaz en este proceso.

Como resultado la empresa estará contratando personal más capacitado, más productivo, y con mayor adaptabilidad a la organización.

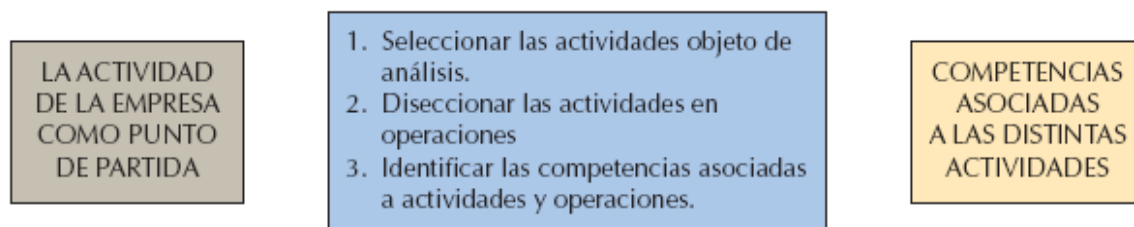
⁷ Gestión Humana, Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. Manual de Calidad. Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Colombia: Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. 31, Mayo, 2010.

2. REVISION DE MANUAL DE FUNCIONES Y CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Se revisaron todas las funciones de los cargos establecidos en la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A., Se prosiguió a identificar las operaciones y tareas básicas de cada cargo, estandarizando los requerimientos para la ejecución y el desarrollo de los mismos.

Se partió de la actividad de la empresa, (ver figura 2) La identificación de las competencias se baso en lo que es realmente observable, es decir, la actividad de la organización. Aquí nos referimos a la actividad real, observada, verbalizada o informada por los diferentes agentes que intervienen en los procesos de la empresa; y se complemento con las actividades y procesos procedimentados en manuales de calidad, instrucciones técnicas... Es decir, actividad que puede estar –o no– documentada ya que en múltiples ocasiones nos encontramos con actividades tácitas, “invisibles” no explicitadas en los manuales, que son necesarias y se realizar pero no aparecen documentadas.⁸

Figura 2. Proceso de Identificación de competencias



Fuente: EVA UN METODO PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR COMPETENCIAS, Agencia Vasca Para la Evaluación de la Competencia, Archivo magnético PDF. P 13

Iniciamos nuestro itinerario desde la actividad para llegar a la competencia. Ambos conceptos se necesitan: la competencia es inseparable de la actividad, no hay

⁸ EVA UN METODO PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR COMPETENCIAS, Agencia Vasca Para la Evaluación de la Competencia, Archivo magnético PDF. P 9

competencia si no hay una actividad dentro de un contexto. De tal forma que el análisis de la actividad es un pasaje obligado para el análisis de las competencias.

Se pretendió identificar de forma sistemática, las operaciones integradas en cada actividad para de esta forma acceder a las competencias necesarias para su realización.

Se busco identificar de forma sistemática las operaciones y cubrir el ciclo lógico de la actividad, desde su planificación a la ejecución y finalizar con el sistema como resultado.

Después de haber realizado la revisión del manual de funciones y de identificar que funciones se requerían para cada cargo, se prosiguió a establecer que normas de competencia se iban a utilizar de acuerdo a los cargos de la empresa, y para esto se asociaron las diferentes actividades utilizando las normas de competencias de las Titulaciones y Normas de Competencia Vigentes por Mesa Sectorial, de la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo del Sistema nacional de Aprendizaje "SENA".

3. SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Se realizó el diseño de una plantilla en hojas de cálculo del programa Microsoft Excel, se crearon varias hojas las cuales se alimentan con información acerca de los aspirantes y el sistema ayuda a seleccionar los candidatos mas adecuados para el proceso de selección para la contratación.

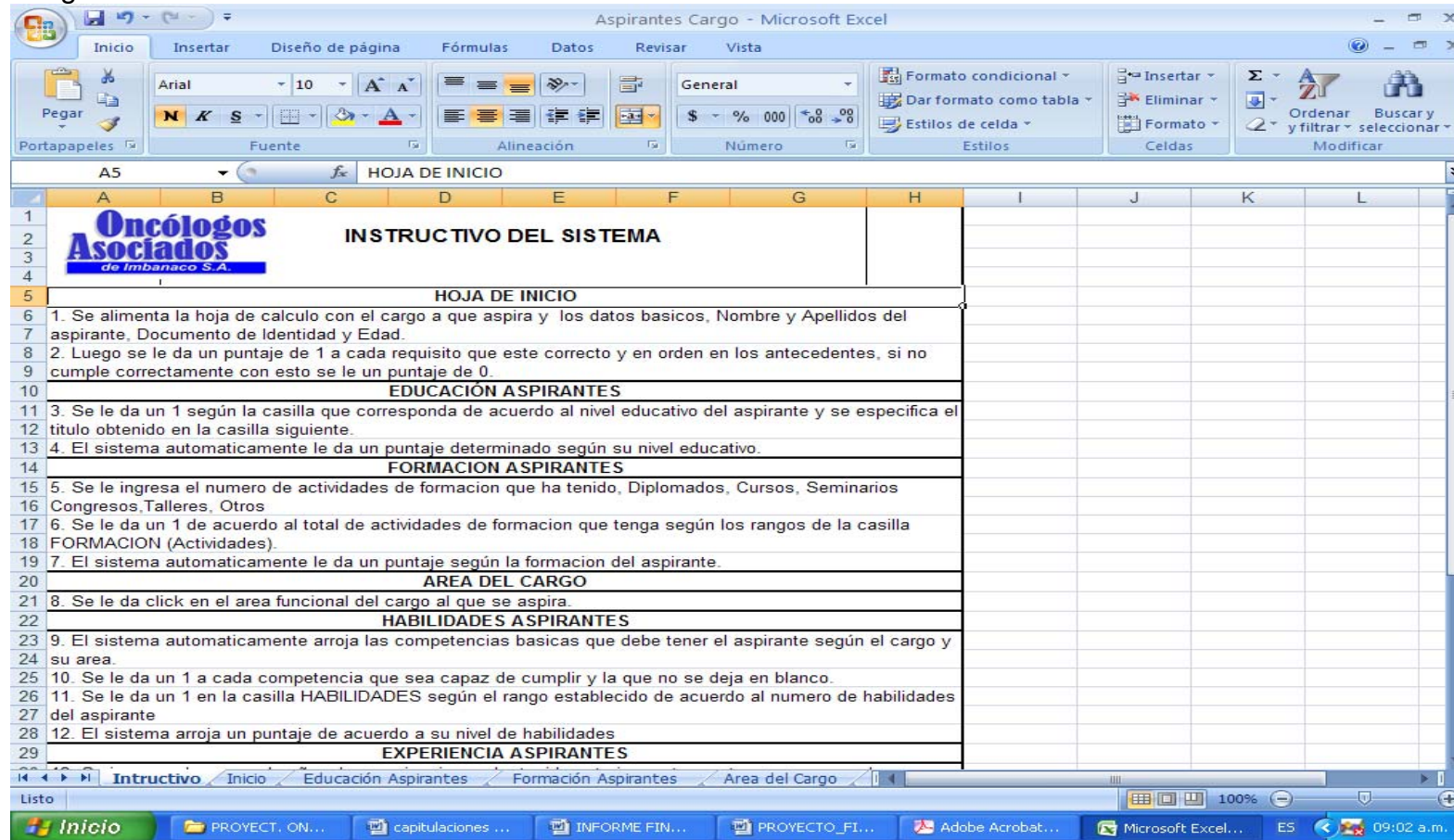
En la parte del diseño del sistema se utilizaron funciones lógicas, matemáticas y formatos condicionales para facilitar el manejo y comprensión del sistema.

También se automatizo la búsqueda de las normas de competencias por áreas para los cargos mediante la programación de unas macros que se encargan de esta función.

3.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA

El sistema está constituido por 10 hojas de cálculo como se muestra a continuación:

Imagen 1. Instructivo del Sistema



Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

En la imagen 1, se puede observar el instructivo diseñado para guiar el manejo del sistema, se trabajo en una hoja de Excel de Microsoft office.

Imagen 2. Hoja de Inicio

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Aspirantes Cargo'. The spreadsheet is divided into sections. At the top, there is a logo for 'Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A.' and the word 'ASPIRANTES'. Below this, there is a section for 'CARGO: Ing. de Sistemas' and 'ANTECEDENTES'. The main table has the following columns: 'No', 'NOMBRES Y APELLIDOS', 'DOCUMENTO DE IDENTIDAD', 'EDAD', 'PASADO JUDICIAL', 'HOJA DE VIDA', 'REFERENCIAS PERSONALES', 'REFERENCIAS LABORALES', and 'PUNTAJE ANTECEDENTES'. The data is as follows:

No	NOMBRES Y APELLIDOS	DOCUMENTO DE IDENTIDAD	EDAD	PASADO JUDICIAL	HOJA DE VIDA	REFERENCIAS PERSONALES	REFERENCIAS LABORALES	PUNTAJE ANTECEDENTES
1	FABIAN ANDRES RAMIREZ	1098503459	26	1	1	1	1	4
2	ANA BOLEÑA CERON	37869235	32	1	1	1	1	3
3								0
4								0
5								0
6								0
7								0
8								0
9								0
10								0
11								0
12								0
13								0
14								0
15								0
15								0
TOTAL ASPIRANTES AL CARGO								2

Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

Se diseñó una Hoja de Inicio, (ver imagen 2) donde se introducen los datos principales del aspirante y los antecedentes requeridos, se utilizaron formulas sencillas.

Imagen 3. Educación de Aspirantes

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Aspirantes Cargo - Microsoft Excel'. The spreadsheet is divided into sections: 'PANORAMA DE COMPETENCIAS' (updated 8-Aug-2010) and 'EDUCACIÓN'. The 'EDUCACIÓN' section contains a table with columns for 'No', 'DOCUMENTO', 'NOMBRE TRABAJADOR', 'NIVEL EDUCATIVO' (with sub-columns P, B, Tec, Teo, Prof, Esp), 'TITULO', and 'PUNTAJE PONDERADO'. Two rows are filled with data: Fabian Andres Ramirez (Ing. De Sistemas, score 23) and Ana Boleña Ceron (Tec. Sistemas, score 15). A summary row shows 'TOTAL TRABAJADORES' with counts for each level. The 'NIVEL MÍNIMO DE EDUCACIÓN ESPERADO' is 'Tecnico'. The spreadsheet uses conditional formatting to highlight scores: 23 is green, 15 is blue, and 0 is red.

No	DOCUMENTO	NOMBRE TRABAJADOR	NIVEL EDUCATIVO						TITULO	PUNTAJE PONDERADO
			P 6	B 12	Tec 15	Teo 18	Prof 23	Esp 30		
1	1098503459	FABIAN ANDRÉS RAMÍREZ						1	Ing. De Sistemas	23
2	37869235	ANA BOLEÑA CERÓN			1				Tec. Sistemas	15
3			0							0
4			0							0
5			0							0
6			0							0
7			0							0
8			0							0
9			0							0
10			0							0
11			0							0
12			0							0
13			0							0
14			0							0
15			0							0
TOTAL TRABAJADORES			0	0	1	0	1	0		
NIVEL MÍNIMO DE EDUCACIÓN ESPERADO			Tecnico							

Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

Se creo una hoja para la educación de los aspirantes en la cual se le da una ponderación según su nivel educativo, se utilizaron, formulas sencillas y formatos condicionales como se muestra en la imagen 3.

Imagen 4. Formación de Aspirantes

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Aspirantes Cargo - Microsoft Excel". The formula bar displays the formula: $=AM10*\$AM\$9+AN10*\$AN\$9+AO10*\$AO\$9+AP10*\$AP\9 . The spreadsheet is organized into several sections:

- Header Section:** Includes the logo for "Oncólogos Asociados de Imbabura S.A." and the title "PANORAMA DE COMPETENCIAS ACTUALIZADO 8-Ago-2018".
- Section 1: FORMACIÓN**

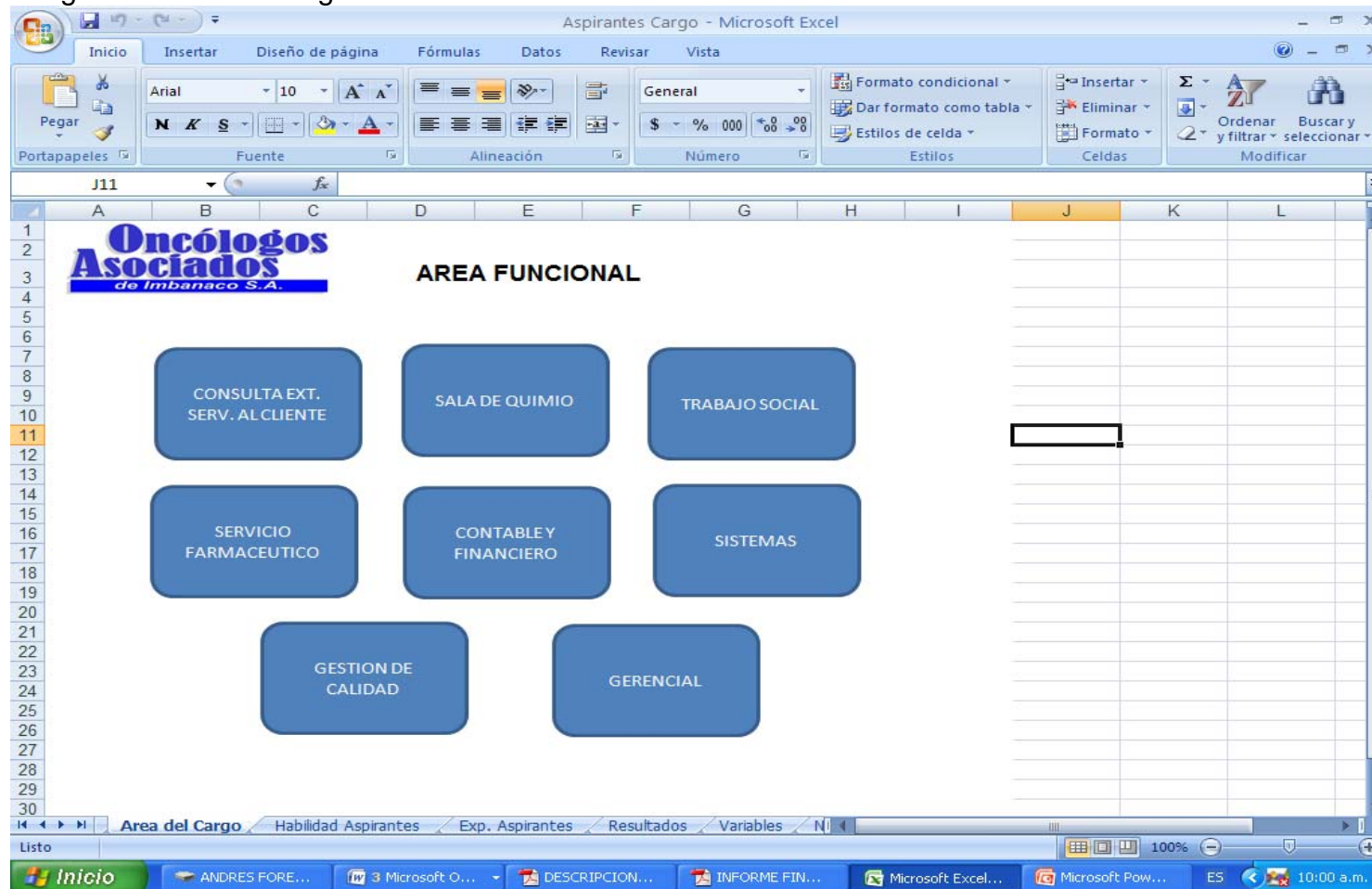
No	DOCUMENT	NOMBRE TRABAJADOR	Diplomados		Cursos		Seminarios		Congresos		Taller		Otros		GRAN TOTAL	FORMACION (Actividades)				PUNTAJE PONDERADO		
			1	Total	1	Total	1	Total	1	Total	1	Total	1 Act	2 Act		3 Act	>3					
10	1	FABIAN ANDRES RAMIREZ	1	1											2	2,5		5	7,5	10	3	
11	2	ANA BOLENA CERON	0	0																		0
12	3		0	0																		0
13	4		0	0																		0
14	5		0	0																		0
15	6		0	0																		0
16	7		0	0																		0
17	8		0	0																		0
18	9		0	0																		0
19	10		0	0																		0
20	11		0	0																		0
21	12		0	0																		0
22	13		0	0																		0
23	14		0	0																		0
24	15		0	0																		0
- Section 2: NIVEL MINIMO DE FORMACION ANUAL ESPERADO**

3 ACTIVIDADES	0	1	0	0
---------------	---	---	---	---

Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

Se estableció una hoja para darle otra ponderación al aspirante de acuerdo a su nivel de formación, en cursos, diplomados, congresos etc., (ver imagen 4) se utilizaron formulas matemáticas sencillas y formatos condicionales.

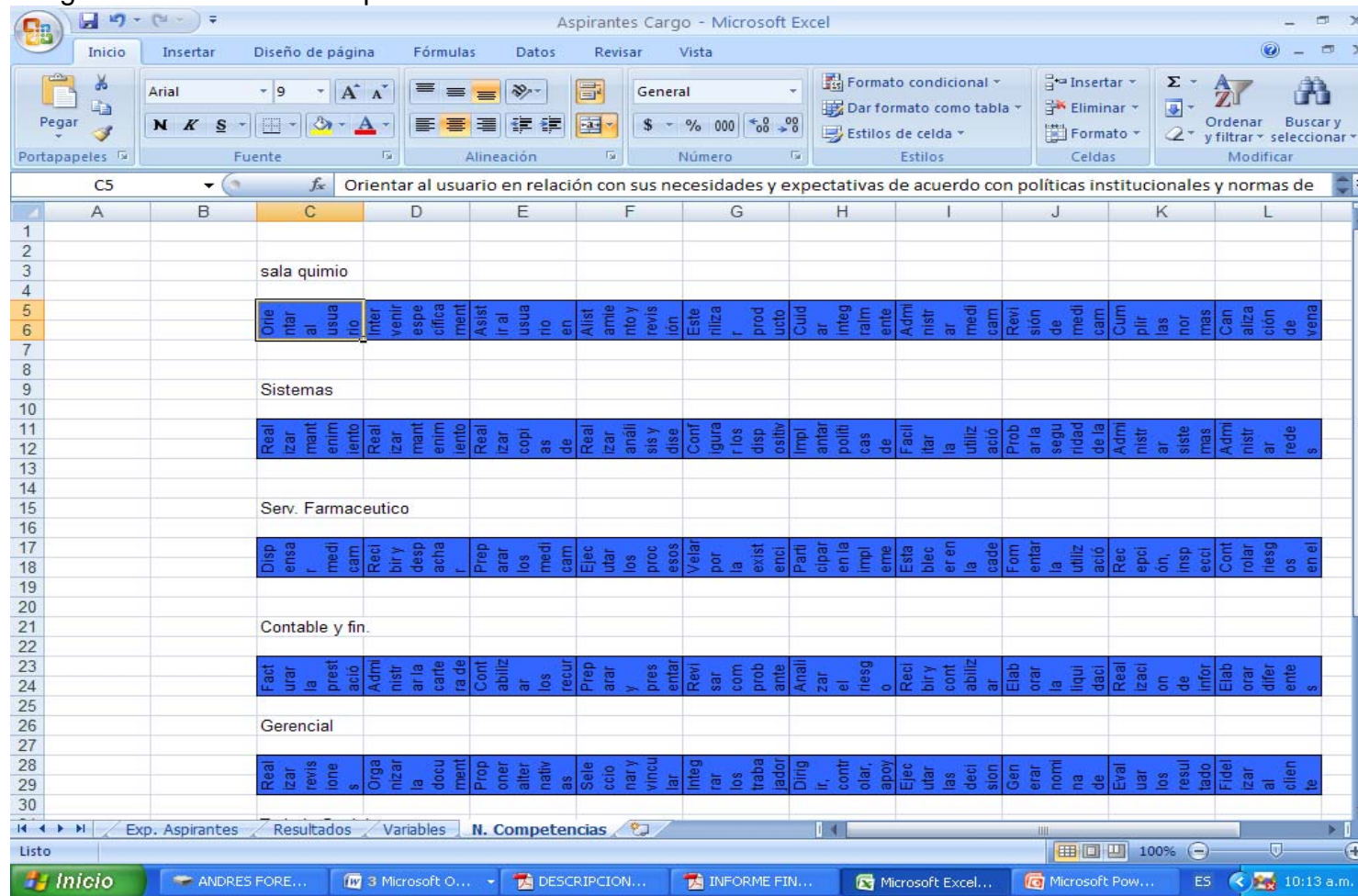
Imagen 5. Área del Cargo



Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

Se hizo una clasificación por áreas según el cargo al que se aspira estandarizando las competencias genéricas y técnicas, (ver imagen 5) se utilizaron unas macros automatizando la búsqueda de las normas de competencia requeridas.

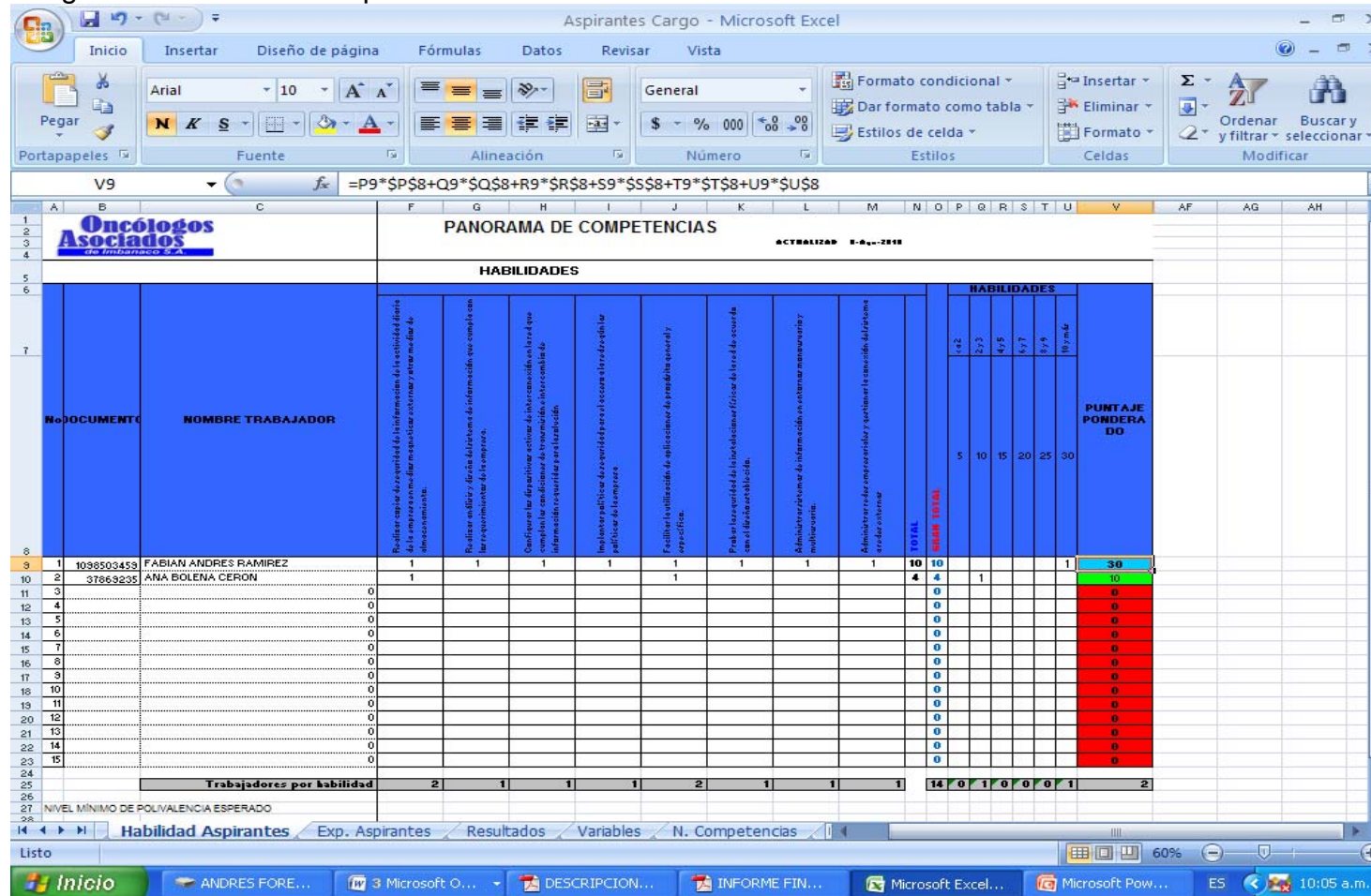
Imagen 6. Normas de Competencia



Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

Se organizaron las normas de competencia en pequeños bloques con el fin de facilitar la programación de las macros como se muestra en la imagen 6.

Imagen 7. Habilidad de Aspirantes



Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

Se estableció una hoja de cálculo para las normas de competencias, las cuales aparecen como resultados del uso de las macros, de acuerdo al número de normas de competencia reunidos por el aspirante se le da una ponderación establecida, (ver imagen 7) se utilizaron formulas matemáticas sencillas y formatos condicionales.

Imagen 8. Habilidad de Aspirantes

Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A.			PANORAMA DE COMPETENCIAS								
			FECHA 8-Ago-2010								
			EXPERIENCIA								
No	DOCUMENTO	NOMBRE TRABAJADOR	OTRAS EMPRESAS (Años)	Labores Similares al Cargo (Años)	OTRAS 3	EXPERIENCIA SIMILAR (Años)					PUNTAJE PONDERADO
						< 1	1 - 2	2 - 5	5 - 10	> 10	
1	1098503459	FABIAN ANDRES RAMIREZ	5	3	1			1			21
2	67506320	ANA BOLEÑA CERON	2	2	1		1				15
3			0								0
4			0								0
5			0								0
6			0								0
7			0								0
8			0								0
9			0								0
10			0								0
11			0								0
12			0								0
13			0								0
14			0								0
15			0								0
16			0								0
17			0								0
18			0								0
19			0								0
20			0								0
21			0								0
22			0								0
23			0								0
24			0								0
25	NIVEL IDEAL DE EXPERIENCIA BUSCADO		1 AÑO								

Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

La hoja de experiencia de los aspirantes (ver imagen 8), se usa para obtener la ponderación del aspirante de acuerdo al número de años de experiencia en otras empresas, y el número de años desempeñándose en labores similares, se utilizaron formulas matematices sencillas y formatos condicionales.

Imagen 9. Resultados

PANORAMA DE COMPETENCIAS								
RESULTADOS COMPETENCIAS								
No	DOCUMENTO	NOMBRE TRABAJADOR	EDUCACION 30	FORMACION 10	HABILIDADES 30	EXPERIENCIA 30	TOTAL 100	ESTADO
1	1098503459	FABIAN ANDRES RAMIREZ	23	5	30	21	79	OK
2	37869235	ANA BOLEÑA CERÓN	15	0	10	15	40	INCOMPLETO
3			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
4			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
5			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
6			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
7			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
8			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
9			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
10			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
11			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
12			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
13			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
14			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
15			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
16			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
17			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
18			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
19			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
20			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
21			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
22			0	0	0	0	0	INCOMPLETO
PROMEDIO DEL EQUIPO DE ASPIRANTES			1,52	0,2	1,6	1,44	4,76	
TOTAL ASPIRANTES EXAMINADOS			2					
TOTAL ADMITIDOS			1					

Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

La hoja de resultados nos muestra la ponderación total del proceso de selección de los aspirantes, nos alerta en que se debe trabajar o que se debe fortalecer, (ver imagen 9) igualmente nos muestra el promedio de los aspirantes por categoría, el numero de aspirantes aptos para el cargo y la selección, y finalmente nos muestra el estado en que se encuentra el aspirante según la documentación e información requerida en la hoja de inicio sobre los antecedentes.

Imagen 10. Variables

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

MES	NUMERO DE CONTRATACIONES	NUMERO DE SEPARACIONES	NUMERO DE TRABAJADORES EN	NUMERO DE TRABAJADORES	TASA DE CONTRATACION	TASA DE SEPARACION
ENERO			30	30	0,00	0,00
FEBRERO		2	28	29	0,00	6,90
MARZO	5		33	30	16,48	0,00
ABRIL				23	0,00	0,00
MAYO			20	22	0,00	0,00
JUNIO				19	0,00	0,00
JULIO	2			12	17,28	0,00
AGOSTO			6	7	0,00	0,00
SEPTIEMBRE				3	0,00	0,00
OCTUBRE				3	0,00	0,00
NOVIEMBRE				1	0,00	0,00
DICIEMBRE				1	0,00	0,00
COCIENTE DE SELECCIÓN		50				

Fuente: Sistema de evaluación por competencias, Archivo Microsoft Excel.

Se creó una hoja de variables en la cual se puede obtener las tasas de contratación y de separaciones o despidos de cada mes y el cociente de selección del proceso que se este realizando en el momento como muestra la imagen 10.

4. CONCLUSIONES

- Se obtuvieron los parámetros necesarios gracias al uso de las Titulaciones y Normas de Competencia Vigentes por Mesa Sectorial, de la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, del Sistema nacional de Aprendizaje "SENA"
- Se reviso el manual de funciones de la organización y se extrajo información muy útil para la identificación de las competencias.
- Se identificaron las competencias técnicas o genéricas que debía tener un candidato en el momento de aplicar a cada uno de los cargos de la empresa para ser utilizadas en el sistema de selección.
- Se realizo un diseño práctico y sencillo en hojas de cálculo del programa Microsoft Excel para evaluar a los aspirantes, a los cargos por área de la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A.
- Se realizaron pruebas del funcionamiento del sistema con miembros que ingresaron recientemente a la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. de los cuales se examino su hoja de vida, su nivel educativo, su experiencia, sus habilidades y formación, arrojando buenos resultados, evidenciando la falta de experiencia y formación de los aspirantes. Donde se empezara a trabajar con actividades de capacitación.
- La empresa Ahorro 20 millones de pesos, suma mínima por la que una empresa de consultoría Realizaría un sistema por competencias.⁹

⁹ GRUPO CONSULTORÍA CARVAJAL, „Asesor Comercial, [Vía Telefónica] , Bogotá Colombia

- Definitivamente el sistema de evaluación por competencias para la contratación es una herramienta que ayuda a mejorar el proceso de selección y contratación de personal en la empresa Oncólogos Asociados de Imbanaco, ahorrando tiempo y dinero, debido a que mide varios aspectos de la integralidad del trabajador, lo que permite hacer una mejor selección y elección del aspirante adecuado para cada cargo.
- Una mala selección de personal no es la única razón que causa la rotación de personal pero si una de las mas importantes, debido a que si se contrata una persona no apta para el cargo se tienen problemas afectando su proceso y así a los demás procesos de la empresa lo que causa fallas en el sistema de la organización.
- Otra ventaja para disminuir la rotación, es la adición de la casilla Antecedentes al sistema de selección con lo que se pueden evitar futuras complicaciones en otros aspectos diferentes a su formación, habilidades, educación y experiencia que se pudieran presentar con dicho trabajador por conductas no acordes a los valores empresariales.
- Se hicieron pruebas para demostrar el funcionamiento del diseño del sistema como tal , las cuales salieron positivas y acordes con lo que se esperaba del sistema se espera usar en la próxima selección de personal que se llegara a presentar en la organización.

RECOMENDACIONES

- Se debe utilizar el sistema varias veces para la validación del buen funcionamiento del mismo, así como revisar y actualizar periódicamente las normas de competencia, ya que las necesidades de la empresa son de constante cambio y evolución.
- Se recomienda además hacer unas pruebas en la ejecución real del cargo a los aspirantes, por lo menos de una semana para verificar la compatibilidad y adaptación del aspirante con el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES ESCRITAS

- Gestión Humana, Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. Manual de Calidad. Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Colombia: Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. 31, Mayo, 2010.
- ARGUELLES ANTONIO, Compilador. Competencia laboral y Educación Basada en normas de competencias, Grupo Noriega Editores, 2000
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2002
- PIGORS PAUL, MYERS CHARLES, Administración De Personal, Compañía Editorial Continental S.A., 1977.

FUENTE ORALES

- RODRIGUEZ, Oscar Andrés. Auditor Interno Oncólogos Asociados De Imbanaco S.A. Santiago de Cali: [Dialogo] Santiago de Cali: Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. 15, Jul, 2010.
- OROZCO TELLO, María Liliana. Gerente General Oncólogos Asociados De Imbanaco S.A. Santiago de Cali: [Dialogo] Santiago de Cali: Oncólogos Asociados de Imbanaco S.A. 8, Jul, 2010

FUENTES ELECTRONICAS

- WEBANDMACROS. Definiciones [En línea]. Colombia: Webandmacros. Jul, 2010. [Jul. 2010] Disponible en internet: http://www.webandmacros.com/macro_excel_definicion.htm
- SENA, Observatorio laboral y ocupacional colombiano, Normas de competencias de las Titulaciones y Normas de Competencia Vigentes por Mesa Sectorial [En línea]. Colombia: SENA Jul, 2010. [Jul. 2010] Disponible en internet: http://observatorio.sena.edu.co/Doc/snft/Catalogo%20de%20Tit_Nor%20Vigentes.pdf