



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 1 de 11
05/07/2013

1. OBJETIVO:

Definir a través de este documento los parámetros que se deberán seguir para hacer la selección, inducción, capacitación y evaluación del personal para el adecuado funcionamiento de la entidad, teniendo en cuenta los requerimientos de personal.

2. ALCANCE:

Este instructivo debe ser aplicado para la contratación de todo el personal de la entidad y será responsabilidad del Director Administrativo, encargado de realizar la selección y contratación del personal requerido en la Cámara de Comercio, con la debida autorización del Presidente Ejecutivo.

3. CONTENIDO:

3.1. Descripción del instructivo:

3.1.1. Selección y Contratación:

Para la contratación de personal requerido por la entidad, es necesario tener en cuenta la descripción y perfil del cargo. En caso de que la vacante existente corresponda a un cargo inexistente dentro del organigrama, se debe crear el perfil del nuevo cargo teniendo en cuenta los requisitos de educación, formación, experiencia y habilidades y ajustar la estructura organizacional (organigrama). En todo caso la autorización para la contratación de nuevos funcionarios debe partir de la Presidencia Ejecutiva, cualquier funcionario puede identificar la necesidad de contratación, con el visto bueno o la aprobación del Director del Departamento, realizando la solicitud de contratación de personal de acuerdo al Instructivo de compras y contratación de servicios.

Posteriormente se realizará la convocatoria mediante comunicación radial, en prensa, a través de referidos o por el ascenso de funcionarios, informando a los interesados el perfil del cargo de la vacante que se requiere suplir. Se reciben las hojas de vida y el Presidente Ejecutivo preseleccionará aquellas que cumplan con las especificaciones; luego programa las entrevistas con las personas preseleccionadas, en lo posible en compañía del Director del Departamento involucrado. Durante la entrevista se aplicará el formato de Selección y Evaluación del Personal (**Anexo 2**) con el fin de verificar el cumplimiento del Perfil del Cargo en cuanto a habilidades, educación y experiencia requerida. Si la persona seleccionada no cumple con algunos de los requisitos exigidos, la entidad deberá indicar en el mismo formato en el campo "Plan de Mejoramiento", los pasos a seguir con el fin de dar cumplimiento a lo estipulado previamente en el perfil de cada cargo.

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 2 de 11
05/07/2013

El formato deberá ser almacenado en la hoja de vida del seleccionado, con el fin de efectuar antes de finalizar el periodo de prueba la evaluación de las habilidades y el cumplimiento del plan de mejoramiento aplicable hasta la fecha. De no encontrar la persona idónea para el cargo se procederá a convocar nuevamente.

Una vez realizada la selección, el responsable de Talento Humano dará una inducción general al nuevo empleado sobre el funcionamiento de la entidad. Posteriormente el Responsable del SGC y Control Interno le dará la preparación necesaria para lograr su participación en el funcionamiento del sistema; y por último el Director del Departamento involucrado, deberá entrenarlo teniendo en cuenta los documentos aplicables para el desarrollo de sus funciones y le dará a conocer las funciones inherentes a su cargo, las cuales están descritas en el perfil de cada cargo. El nuevo funcionario se encargará de demostrar que recibió la inducción dejando constancia en el formato “Registro de inducción” (**Anexo No.1**), dicho formato será almacenado en la hoja de vida del funcionario.

La Secretaria será la persona encargada de digitar el contrato laboral según las indicaciones otorgadas por el Presidente Ejecutivo y además realizará las afiliaciones requeridas para este tipo de contratos. El Director Jurídico, suscribirá el contrato laboral dando el visto bueno al cumplimiento de los requisitos de ley.

La Cámara de Comercio ha definido para los contratos laborales tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Duración
- Forma de pago: se cancelará en efectivo, quincenalmente a través de cuenta de ahorro que cada funcionario debe abrir
- Periodo de prueba: el máximo legal establecido por la ley
- Funciones: las establecidas en el perfil de cada cargo.

3.1.2. Evaluación de desempeño:

Debe ser aplicado para todos los empleados de la Cámara, será anual realizándose durante el mes de julio, mediante el formato “Selección y Evaluación del Personal” (**Anexo No.2**). Los resultados deberán reposar en la carpeta del funcionario a más tardar el último día hábil del mes.

Los insumos para la definición de los Objetivos y Metas Individuales son: el plan estratégico, el plan anual de trabajo, los indicadores de gestión y manual de funciones. Los resultados será un plan de mejora individual orientado al desarrollo

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 3 de 11
05/07/2013

personal y a retroalimentar el plan de capacitación y el programa de bienestar social.

El responsable de realizar la Evaluación será el Jefe Inmediato y deberá:

- Realizar una valoración justa, consistente y efectiva
- Comunicar claramente
- Orientar a mejorar el desempeño
- Fortalecer los principios y valores de la entidad
- Reconocer el desempeño de la labor
- Identificar oportunidades de promoción
- Definir y comunicar claramente tareas, estrategias y metas.
- Identificar oportunidades de crecimiento
- Mejorar la comunicación
- Identificar brechas en competencias técnicas y conductuales
- Lograr estándares de desempeño superiores

Los funcionarios serán notificados con anterioridad de la fecha y hora de evaluación, y presentarán una auto evaluación en el mismo formato "Evaluación de competencias laborales", las primeras 10 competencias son para los empleados sin personal a cargo, de la 10 a la 20 son para los Jefes.

Se deberá tener tiempo suficiente para la evaluación, eligiendo un lugar para la entrevista en el cual se sientan confortables, donde no sean interrumpidos por llamadas telefónicas o visitantes

La evaluación de los objetivos y metas, las habilidades y el cumplimiento de los requisitos, se hará teniendo en cuenta los siguientes factores de ponderación: siendo 1 la calificación más baja y 4 la máxima.

EXCEDIDO: Excede las más altas expectativas. Calificación 4.

- Alcanza resultados extraordinarios más allá de las expectativas indicadas
- Los resultados han tenido un alto impacto en los objetivos de la Cámara, de los procesos y/o proyectos y/o direcciones.
- Cumplimiento exitoso de tareas fuera del área de responsabilidad, a pesar de cambiar prioridades.
- Anticipa problemas, implementa medidas preventivas y crea alternativas de solución.
- Demuestra consistentes resultados de calidad y uso de juicio independiente.

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 4 de 11
05/07/2013

- Completa las tareas antes de lo previsto a pesar de cambios en las prioridades y recursos.

ALCANZADO: Expectativas Alcanzadas. Calificación 3 a 3.9

- Ha alcanzado el nivel requerido por la dirección y seguimiento
- Requerimientos de calidad alcanzados
- Tareas terminadas a tiempo.
- Resultados esperados alcanzados
- Hizo contribuciones dentro del área y/o procesos de responsabilidad
- Técnicas efectivas de solución de problemas

ALCANCE PARCIAL: No cumple las expectativas. Calificación 2 a 2.9

- Requiere más dirección gerencial y seguimiento de lo esperado
- Resultados de calidad marginales o inconsistentes
- Algunas tareas finalizadas a tiempo y otras no.

NO ALCANZADO: No cumple con las expectativas. Quedó corto para alcanzar los requerimientos. Calificación 1 a 1.9

En cada evaluación el Jefe Directo evaluará el cumplimiento de las competencias laborales (Educación, experiencia, formación) establecidas en cada uno de los perfiles de los cargos, además analizará el desempeño de sus funciones. Una vez se tengan los resultados se realiza el Plan de Mejora con base en los puntajes mas bajos, estimulando al colaborador para que esta oportunidad de mejoramiento se constituya en un reto, en un compromiso consigo mismo más que con el Evaluador; este realizará el seguimiento al cumplimiento del plan registrando los avances en la parte final del formato evaluación del personal.

Una vez terminada la evaluación se entrega a la Dirección Administrativa para su análisis y posterior archivo. El Director Administrativo informará sobre los resultados al Presidente Ejecutivo quien tomará las decisiones pertinentes.

Recomendaciones para el Evaluador:

Los siguientes factores pueden afectar la objetividad.

a. El Efecto Halo

El efecto "Halo" ocurre cuando el evaluador da una excelente calificación en todas las áreas o da una calificación de insuficiente en todas las áreas. Los colaboradores con bajo desempeño regularmente tienen algunas fortalezas para desarrollar, y los de excelente perfil algunas debilidades.

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 5 de 11
05/07/2013

- b. Hechos recientes
Calificar solo con base al desempeño reciente. La información debe ser representativa de todo el periodo que este siendo evaluado.
- c. Tendencia central
Los jefes con el síndrome de la “tendencia central” usualmente no hablan ni aportan al desempeño. Evitan calificar en niveles muy altos o muy bajos, por requerir una mayor justificación y gran responsabilidad por sus decisiones.
- d. Efecto de Grupaje
Atribuir un desempeño pobre a un grupo. El buen o mal desempeño de uno o dos colaboradores puede distorsionar la calificación que los otros reciben.
- d. Favoritismo
Calificación basada en la personalidad y no en el desempeño. Sobrepasando el pobre desempeño de colaboradores “agradables” que podrían realizar sus funciones mejor.
- e. Impresión negativa
Algunos jefes nunca olvidan impresiones negativas del pasado, pagando por siempre por algo que hizo hace mucho tiempo atrás.
- f. El efecto Estrella brillante
Calificar a todo el mundo altamente para parecer bueno y ganar simpatizantes. Si todos sus colaboradores son excelentes, el evaluador debe ser también excepcional.

3.1.3. Capacitaciones internas:

En el mes de enero se emitirá un Plan de capacitaciones internas (**Anexo No.3**) el cual será aplicado durante el año en vigencia, para todos los funcionarios de la entidad. La programación de estas capacitaciones se elaborará con el fin de dar cubrimiento a las falencias detectadas en la evaluación de competencias laborales, o teniendo en cuenta las necesidades presentadas en el desarrollo de las funciones y de acuerdo con las solicitudes presentadas por los mismos funcionarios y los Directores de Departamento. La elaboración del plan de capacitación y su ejecución estará a cargo del Director Administrativo. De cada capacitación se dejará constancia de asistencia en el formato Registro de Asistencia (**Anexo No.4**). De acuerdo con el propósito de la capacitación se identificará el método de evaluación de la eficacia de la misma, por ejemplo: evaluaciones orales o escritas, o seguimiento posterior para verificar la aplicación

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 6 de 11
05/07/2013

de los conocimientos adquiridos, los resultados se archivarán en la carpeta del funcionario. Una vez evaluado todo el personal se analizará la necesidad de programar un refuerzo para minimizar la falencia detectada, o cubrir la necesidad generada. El seguimiento a las capacitaciones estará bajo la responsabilidad del Director Administrativo.

En el caso de asistencia de funcionarios a capacitaciones externas, este entregará el material correspondiente y socializará la información donde corresponda; ya sea en las reuniones de todo el personal, reuniones por departamento o Comité de Gerencia, dejando constancia.

3.1.4. Capacitación y Entrega de Puestos de Trabajo: Los funcionarios que se vinculen a la entidad, tendrán un periodo de Inducción donde tendrán conocimiento de los principales aspectos relacionados con la entidad y con su trabajo, igualmente en el momento en que un funcionario se desvincule de la institución hará entrega de su puesto de trabajo, incluyendo actividades relacionadas, inventario de puesto de trabajo, documentos, archivos, quedando constancia de esta entrega en formato de acta de la reunión donde se detalle cada uno de estos aspectos. Este punto aplica para reemplazos temporales o ausencias por vacaciones u otras que signifique la ausencia del funcionario.

3.1.5. Permisos:

El personal de planta que requiera un permiso, deberá solicitarlo por medio del formato AD-F-021 (**Anexo 5**) registrando fecha de la solicitud y fecha en que requiere el permiso, tiempo laboral que requiere para su permiso y firma del Jefe inmediato quien da visto bueno considerando las responsabilidades, programación y necesidades del departamento, finalmente el Director Administrativo autoriza considerando la planeación del Recurso Humano en la entidad.

3.1.6. Satisfacción del cliente interno:

La Entidad evaluará la satisfacción del cliente interno una vez al año, por medio del formato Evaluación de la satisfacción del cliente interno (Anexo 6), considerando aspectos generales, satisfacción general, políticas y organización.

3.2. Conservación de la información:

Toda la información referente al desarrollo y desempeño laboral, será almacenada en la hoja de vida de cada funcionario. La conservación de la información será responsabilidad de la Secretaria.

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 7 de 11
05/07/2013

Evaluación del Desempeño: Es un proceso permanente que facilita revisar, medir, de manera secuencial y metódica, el desempeño de una persona en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución. Pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus fortalezas y los aspectos que requieren mejorar o desarrollar tanto en lo personal como en lo profesional, con el propósito de impactar sus resultados de forma positiva.

Objetivos y metas Individuales: Son aquellos propósitos claramente medibles para cada cargo, que debe lograr durante el próximo período y se consideran de la más alta prioridad. Las metas deben ser medibles y coherentes con la planificación establecida en la empresa.

Evaluador: Persona que tiene la responsabilidad de evaluar a otros en cuanto a su desempeño. Debe ser el Jefe Inmediato.

Evaluado: Es el colaborador que cumple con unas tareas asignadas y responsabilidades en virtud de su vinculación con la Entidad.

Plan de Mejora: Plan de actividades para mejora de conocimientos, habilidades y actitudes, y de esta manera cumplir a cabalidad los objetivos y las metas.

Competencia Laboral: es el cumplimiento por parte del funcionario de los requisitos establecidos dentro del perfil del cargo tales como: educación, experiencia, formación y habilidades.

Habilidades: Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Competencias Conductuales (aplica para los empleados que no tienen personal a cargo)

Competencia de Trabajo: Realiza las tareas encomendadas, actúa eficazmente, es confiable cumpliendo tiempos.

Solución de Problemas: Es capaz de identificar un problema, emite juicios y recomienda alternativas de solución.

Planeación y Priorización: Aplica dirección efectiva de tiempo en manejo de prioridades cumpliendo fechas límite.

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 8 de 11
05/07/2013

Habilidades Interpersonales: Es capaz de comunicarse e interactuar efectivamente, se esfuerza por escuchar y responder a otros.

Relaciones Internas y Externas: Desarrolla y mantiene buenas relaciones internas (colegas) y externas (clientes).

Trabajo en Equipo: Trabaja eficazmente con otros. Cooperar. Lleva parte de las responsabilidades y ofrece asistencia y conocimiento conforme a las necesidades de trabajo del otro.

Lineamientos de seguridad: Cumple concienzudamente con los estándares, lineamientos y políticas de la entidad, pero no limitándose por ellas.

Actitud hacia el trabajo: Dispone de una actitud positiva y trabaja fuertemente, mantiene un alto grado de compromiso y está orientado por metas. Busca continuamente el auto-mejoramiento

Productividad y Calidad: Produce resultados de trabajo eficaz y organizado. Proactivamente comparte la visión de la Cámara.

Puntualidad: Es puntual en su horario de trabajo, hace las cosas a su debido tiempo, asiste a reuniones y actividades programadas por la entidad.

Competencias Gerenciales (aplica para funcionarios con personal a cargo)

Liderazgo: Capacidad para motivar los miembros del equipo. Es un modelo a seguir. Gerencia efectivamente el cambio.

Comunicación: Mantiene un diálogo efectivo y practica activamente la escucha a todos los niveles. Desarrolla y mantiene buenas relaciones internas y externas.

Entrenamiento y Desarrollo de los empleados: Reconoce a los empleados con potencial de desarrollo y los anima; soporta activamente con capacitación a los miembros del equipo, discute el entrenamiento y desarrollo de los empleados.

Seguridad en si mismo y toma de decisiones: Implementa decisiones, incluyendo no comunes.

Cooperación: Trabaja efectivamente con otros. Anima a tener soluciones ganadoras.

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 9 de 11
05/07/2013

Actitud en el Trabajo: Provee una actitud positiva en sus acciones y posición de trabajo; mantiene un alto grado de compromiso y esta orientado a cumplimiento de objetivos. Busca la mejora continua.

Delegación y Supervisión: Delega tareas y responsabilidades, da instrucciones claras, monitorea el logro de las metas y toma acciones correctivas. Reconoce el buen desempeño y ofrece crítica constructiva.

Planeación del Trabajo: Instala capacidad en su equipo de trabajo. Balancea y controla horas extras, rotación, acumulación de vacaciones.

Obligaciones Legales y de la Cámara: Cumple concienzudamente con los estándares lineamientos y políticas de la Cámara pero no limita la seguridad a las reglas. Soporta, implementa y comparte proactivamente la visión y los objetivos de la Cámara.

Planeamiento y Priorización: Aplica efectivamente la administración del tiempo y el manejo de prioridades de acuerdo a los plazos establecidos.

5. ANEXOS:

- Anexo No.1 Registro de inducción
- Anexo No.2 Selección y Evaluación del Personal
- Anexo No.3 Programa de capacitaciones internas
- Anexo No.4 Registro de Asistencia
- Anexo No.5 Solicitud de permisos
- Anexo No. 6 Encuesta de Satisfacción de cliente interno

ELABORO	REVISO	APROBO



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 10 de 11
05/07/2013

VERSIONES	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA QUE ENTRA EN VIGENCIA		
		DD	MM	AA
001	Primera versión del documento	04	01	2007
002	Se incluyó 3.1.1. la realización de la evaluación de competencias laborales, durante la entrevista Se incluyeron parámetros para la elaboración de los contratos laborales Se incluyó en el numeral 3.1.3. para la programación de capacitaciones internas, tener en cuenta las necesidades en el desarrollo de las funciones y las solicitudes presentadas por los funcionarios Se modificó en el punto 3.2. "secretaria general" por "secretaria"	29	05	2007
003	Se incluye la evaluación de competencias semestral realizada por el jefe directo	25	04	2009
004	Se dan porcentajes de calificación a las variables de evaluación.	07	07	2009
005	Se cambia por Director Administrativo las responsabilidades de la Evaluación del desempeño y las capacitaciones internas. Se incluye formato para la solicitud de permisos.	15	04	2010
006	Se modifica el rango de la evaluación siendo: excelente 96 a 100, muy bien de 85 a 95, bien de 75 a 84, aceptable de 65 a 74, deficiente de 55 a 64 y no cumple de 0 hasta 54.	14	07	2010
007	El objetivo se amplía incluyendo inducción, capacitación y evaluación del personal. La evaluación de desempeño será anual, realizándose el último día hábil del mes de junio. Los resultados deberán reposar en la carpeta del funcionario a más tardar el 15 de julio. Se modifica la evaluación con base en el modelo de SCCI, se cambian las habilidades y los parámetros de evaluación, se incluyen recomendaciones para el evaluador.	13	03	2012
008	Se cambia el nombre del Formato de Evaluación de competencias por Selección y Evaluación del Personal. Se aclara que este formato se aplica en el momento de realizar la selección del personal para verificar cumplimiento de habilidades, formación y educación. Se actualiza el nombre de formato Control de Asistencia a Capacitaciones Internas por formato Registro de Asistencia. Se cambia programa de capacitaciones por Plan de Capacitación.	05	06	2013
009	Se incluye el numeral 3.1.6. Satisfacción del cliente interno, y se anexa el formato encuesta satisfacción	05	07	2013

ELABORO	REVISO	APROBO



Cámara de Comercio
Santa Rosa de Cabal

INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código: AD-I-001
Versión: 009
Página 11 de 11
05/07/2013

	del cliente interno.			
--	----------------------	--	--	--

DOCUMENTO CONTROLADO

ELABORO	REVISO	APROBO